

Henna Torkkola

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma

Suomen Taksiliitto ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Henna Torkkola Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Suomen Taksiliitto ry 77 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jossa kohtaavat tämän työn teoriaosuudessa käsitellyt työhyvinvoinnin edellytykset ja toimeksiantajaorganisaation eli Suomen Taksiliiton tarpeet. Tavoitteena oli siis vastata tutkimuskysymykseen: Miten kehittää Suomen Taksiliiton toimiston työntekijöiden työhyvinvointia? Tämä opinnäytetyö oli toimeksiantona tehty kehittämishanketyyppinen työ. Toimeksiantajaorganisaatio oli Suomen Taksiliitto, joka on valtakunnallisesti toimiva taksiyrittäjien etu- ja palvelujärjestö, johon kuului opinnäytetyöprosessin aikana noin 90 prosenttia Suomen taksiyrittäjistä. Opinnäytetyö tehtiin kuitenkin vain Suomen Taksiliiton toimistolle, jossa työskenteli opinnäytetyöprosessin aikana noin 24 - 26 työntekijää.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Materiaalia kerättiin organisaatiossa järjestetystä Talon tavat -työhyvinvointipäivästä sovelletulla oppimiskahvila-menetelmällä ja sitä analysoitiin teemoittelu-menetelmällä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin lisäksi taustamateriaalina kahta organisaatiossa toteutettua työilmapiirikyselyä, joista ensimmäinen järjestettiin ennen tämän opinnäytetyöprosessin alkua ja toinen sen lopulla.</p> <p>Soveltamalla opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä teorioita Talon tavat -päivässä esiin nousseisiin ongelmakohtiin luotiin työn lopputuloksena työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jonka joitakin osa-alueita organisaatiossa toteutettiin jo opinnäytetyöprosessin aikana. Suunnitelma jaettiin kahdeksaan toisiinsa kytköksissä olevaan kehittämisen osa-alueeseen, jotka esiteltiin erikseen tekstin ja kuvioiden avulla. Kehittämisen osa-alueita olivat strategian jalkauttaminen ja työn imu, roolit, seuranta ja tavoitteet, kehityskeskustelut ja koulutus, palaute ja palkitseminen, yhteisöllisyys ja työyhteisötaidot, toimitilat ja oikeudenmukaisuus. Lopullinen johtopäätös työssä oli, että kehitettävää on paljon, mutta silti moni asia organisaatiossa on kuitenkin myös järjestetty todella hyvin.</p> <p>Moni työhyvinvointiin liittyvä asia ehti organisaatiossa parantua tämän opinnäytetyöprosessin aikana, mutta silti organisaatiossa oli edelleen kehittämistä tarvitsevia asioita. Kehittyminen havaittiin, kun organisaatio toteutti opinnäytetyöprosessin lopulla uudelleen saman työilmapiirikyselyn, joka siellä oli toteutettu hieman ennen opinnäytetyöprosessin alkua. Uuden työilmapiirikyselyn tulokset olivat edellistä parempia, mutta eivät täydellisiä. Tulevaisuudessa organisaation olisikin hyvä jatkaa aloitettua työhyvinvoinnin kehittämisprosessia ja hyödyntää tämän työn tuotoksena syntynyttä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Lisäksi organisaation kannattaisi jatkaa hyvin alkanutta työhyvinvoinnin vuosittaista seuraamiskäytäntöä mahdollisen edistymisen mittaamiseksi myös tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työilmapiiri, kehittämissuunnitelma

Author Title Number of Pages Date	Henna Torkkola The employee wellbeing development plan. Suomen Taksiliitto ry 77 pages + 3 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Lecturer
<p>The aim of this thesis was to determine how wellbeing could be developed at the office of the Finnish Taxi Owners Federation and gives the answer for the question: How develop the employee wellbeing at the target organization? The type of this thesis was the development project which has commissioned by the Finnish Taxi Owners Federation as part of a development project. The Finnish Taxi Owners Federation is a taxi entrepreneur's nationwide organization that oversees members' professional interests and supports their business development. Nearly 90 per cent of Finnish taxi entrepreneurs belongs to the Finnish Taxi Owners Federation, but this thesis created only for the office workers of the organization. Office employees accounted for about 24 - 26 during this thesis process.</p> <p>This thesis used qualitative research methods in the form of informal discussions undertaken at an employee wellbeing event named "Talon tavat" organized by the employer. The discussions were conducted using the learning café format and the material gathered analyzed using the thematic approach method. The results of two work environment surveys were also utilized as metrics, one taking place prior to the thesis and the other at the end of this thesis.</p> <p>Based on the results of the "Talon tavat" day aligned with adaptations of wellbeing theories presented in the theoretical framework, a development plan for wellbeing at work at the target organization was drawn up and some parts of it were also already implemented. The plan consisted of eight inter-related development areas, which were strategy into practice and work engagement, roles, monitoring and goals, development discussions and education, feedback and rewarding, community and workplace skills, business premises and fairness. The plan presented the model of employee wellbeing development and every part of this model was presented separately with text and figures. The final conclusion was that there was a lot of scope for improvement at the organization, even though a lot of things which were also very well.</p> <p>Many things related to employee wellbeing improved during this thesis, but there were still many issues which need to be addressed. The improvement observed in the second work environment survey at the end of this thesis showed the results were better but not perfect. Based on this finding the organization should continue the employee wellbeing process following the development plan for wellbeing at work. It is also recommended that the organization should continue the monitoring of employee wellbeing every year as a means of measuring progress.</p>	
Keywords	employee wellbeing, work environment, development plan

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työ nykypäivänä	1
1.2	Taustaa	2
1.3	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	5
1.5	Rakenne	6
2	Kohdeorganisaatio	7
2.1	Suomen Taksiliitto ry	7
2.2	Taksiliiton Yrityspalvelu Oy	8
2.3	Organisaatorakenne	8
2.4	Taksiliiton toimisto	9
3	Työhyvinvointi ja siihen liittyvät teoriat	10
3.1	Työhyvinvointi	10
3.2	Miksi työhyvinvointi on tärkeää?	12
3.3	Malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä	13
3.3.1	Organisaatio	15
3.3.2	Esimies	15
3.3.3	Työ	16
3.3.4	Ryhmähenki	16
3.4	Työn imu	17
3.5	925-timantti	20
3.5.1	Merkitys	22
3.5.2	Roolit	23
3.5.3	Työtavat	24
3.5.4	Ilo	27
3.5.5	Elämä	30
4	Opinnäytetyöprosessin aikana toteutetut toimenpiteet	33
4.1	Aineiston kerääminen	33
4.1.1	Talon tavat -päivä	34
4.1.2	Työhyvinvointityöryhmän työskentely	35
4.2	Aineiston analysointi ja Talon tavat -päivän tulokset	38

5	Kehittämissuunnitelma	39
5.1	Strategia ja työn imu	40
5.2	Roolit	45
5.3	Seuranta ja tavoitteet	48
5.4	Kehityskeskustelut ja koulutus	52
5.5	Palaute ja palkitseminen	56
5.6	Yhteisöllisyys ja työyhteisötaidot	58
5.7	Toimitilat	63
5.8	Oikeudenmukaisuus	68
6	Lopuksi	70
6.1	Keskeiset johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	70
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	73
6.3	Opinnäytetyön arviointi	74
6.3.1	Reliabiliteetti	75
6.3.2	Validiteetti	75
	Lähteet	77
	Liitteet	
	Liite 1. Talon tavat -päivän materiaalit	
	Liite 2. Talon tavat -päivän tulosten yhteenveto	
	Liite 3. Kehityskeskustelulomakkeet	

1 Johdanto

1.1 Työ nykypäivänä

Valtaosa työssäkäyvistä ihmisistä työskentelee noin kahdeksan tuntia päivässä, mikä tarkoittaa 40 tuntia viikossa. Tähän lisätään monissa tapauksissa vielä päälle kertyvät palkalliset ylityöt ja se työ, tai paremminkin voisi sanoa ajatustyö, jota monet ihmiset tekevät myös niin sanotulla vapaa-ajallaan. Näin ollen hyvin monen ihmisen työpäivä ei rajoitu edes kahdeksaan tuntiin päivässä, vaan ajatukset ovat usein työssä vielä silloinkin, kun varsinainen mitattava palkallinen työaika on jo loppunut. Monille työ on siis mielessä jatkuvasti, ja siitä päästään kunnolla irtautumaan vain silloin tällöin – jos silloinkaan.

Ihmiset eivät kuitenkaan aina osaa mieltää sitä, että kotona ja vapaa-ajallakin tehty ajatustyö on työtä. Näin ollen monet ihmiset eivät edes aina osaa ajatella tekevänsä työtä muulloinkin kuin työpaikalla ollessaan. Harvoin ihmisillä onkin sellaisia jaksoja, jolloin työ ei olisi mielessä pitkään aikaan.

Varsinkin nykyisin, kun suurin osa työstä on ajatustyötä ja työvälineenä on mieli, on ihmisten vaikea erottaa sitä, mikä kaikki on työtä. Tämä johtaa siihen, että tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä on hankala löytää, sillä työasioita ajatellaan usein myös sillä niin sanotulla vapaa-ajalla. Mieli seuraa ihmistä kaikkialle, ja niin ollen ihmisten on mahdollista ajatella työtään milloin vain.

Todellisia työstä irtautumisen hetkiä kuitenkin tarvitaan silloin tällöin, sillä työn ei kuitenkaan ole tarkoitus olla koko elämä, vaikka se iso osa sitä monelle nykypäivänä onkin. Työn ja vapaa-ajan sopivan suhteen löytäminen on nykypäivän työelämässä hyvin haastavaa, sillä työn ja vapaa-ajan eroa on hankala tunnistaa.

Virallisesti työstä irtautumiseen tarkoitettua lomaa myönnetään eri yrityksissä eri perustein, mutta lakisääteisesti sitä kertyy täysipäiväisille yli vuoden työsuhteessa olleille henkilöille 2,5 päivää kuukaudessa, mikä tarkoittaa 30 päivää vuodessa (Vuosilomalaki 2005, 2 luku 5 §). Käytännössä jotkut saattavat siis olla jollakin tapaa kiinni työssään jopa 335 päivänä vuodessa sitä edes tajuumattaan. Toki välissä voi olla pitkiä vapaita,

mutta usein nämä vapaat ovat kuitenkin niin lyhyitä, että kunnollinen irtautuminen ei kaikilta niiden aikana onnistu.

Työ- ja vapaa-ajan sopivan suhteenkin löytyessä työ kuuluu isona osana monen ihmisen elämään. Näin ollen sillä, miten työssään viihtyy, on suuri vaikutus ihmisten yleiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksissä mietitään työhyvinvointiin liittyviä asioita ja pyritään tekemään toimenpiteitä sen eteen, että työntekijät viihtyisivät ja jaksaisivat työssään paremmin ja kokisivat tekemänsä työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota ei voida rajata esimerkiksi vain siihen, kuinka viihtyisät työtilat ovat, tai siihen, kuinka suurta palkkaa työntekijät saavat. Työhyvinvointi käsitteenä pitää sisällään kaiken sen, joka vaikuttaa ihmisten jaksamiseen ja viihtymiseen työssään. Eri ihmisille työhyvinvointi voi tarkoittaa aivan eri asioita, joten on vaikea sanoa yhtä absoluuttista totuutta siitä, mitä työhyvinvointi tarkalleen on.

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon, ja siitä on luotu paljon erilaisia malleja. Aihe ei siis sinänsä ole uusi, mutta se on silti hyvin ajankohtainen ja monissa yrityksissä puhuttava aihe, sillä monien tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on suora vaikutus organisaatioiden menestymiseen. Erityisesti valitsemassani kohdeorganisaatiossa aihe on ollut paljon esillä ja siellä on nyt myös havahduttu työhyvinvoinnin merkityksen tärkeyteen, minkä vuoksi opinnäytetyöni käsittelee juuri työhyvinvoinnin kehittämistä tässä valitussa organisaatiossa.

1.2 Taustaa

Kohdeorganisaatiossa eli Suomen Taksiliitossa haluttiin lähteä selvittämään toimiston työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tilaa, minkä vuoksi organisaatiossa toteutettiin ulkopuolisen tahon laatima työilmapiirikysely keväällä 2013. Ilmapiirikyselyn vastausten pohjalta tultiin siihen tulokseen, että organisaatiossa haluttiin lähteä toimenpiteisiin työilmapiirin ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Näin ollen organisaatiossa perustettiin virallinen työryhmä käsittelemään asiaa.

Yhtenä ensimmäisenä työryhmätyöskentelyn toimenpiteenä annettiin jokaiselle esimiehelle tehtäväksi käydä kesän 2013 aikana työntekijöidensä kanssa aiheeseen liittyvä kahdenkeskinen keskustelu. Näitä tuloksia alettiin käsitellä syksyllä 2013 sekä esimies-

ten että työhyvinvointityöryhmän kesken. Samoihin aikoihin syksyllä 2013 myös minä tulín mukaan työryhmään aloittaessani työharjoittelun Suomen Taksiliiton toimistolla.

Työilmapiirinkyselystä saatujen tulosten käsittelyä jatkettiin taas syksyllä, ja työryhmä alkoi suunnitella tulosten pohjalta jatkotoimenpiteitä esiin nousseiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Melko alkuvaiheissa työskentelyä työryhmä tuli siihen tulokseen, että organisaatiossa järjestettäisi syksyn 2013 aikana Talon tavat -henkilökuntapäivä, jossa koko henkilökunta saisi olla mukana kehittämässä ideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Minulle alan opiskelijana ja työhyvinvointityöryhmän jäsenenä annettiin tehtäväksi suunnitella alustavaa Talon tavat -päivän toteutusta ja runkoa, jota muu työryhmä sitten osaltaan kommentoi ja muokkasi. Samalla tätä päivää suunnitellessa syntyi myös päätös siitä, että toteutan opinnäytetyönäni työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman toimeksiantona Suomen Taksiliitolle, ja kerään tutkimusaineistoa tästä järjestettävästä päivästä. Päivän alustavat teemat muodostin aiemmin työilmapiirinkyselyssä esiin nousseiden ongelmakohtien pohjalta, jotka jakautuivat lopulta viiteen eri teemaan, joihin henkilökunta esitti ajatuksiaan ja ideoitaan päivän aikana toteutetun ryhmätyöskentelyn muodossa.

Talon tavat -päivä oli onnistunut, sillä se innoitti työntekijät pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita ja miettimään, miten niitä voitaisiin organisaatiossa parantaa. Päivän tuotoksena syntyi paljon hyviä ideoita ja ajatuksia post-it lapuille kirjattuina, joista kokosin teemoittelu-menetelmällä yhteenvedon. Näitä yhteenvedon muodossa olevia päivän tuloksia työryhmä minut mukaan lukien aloimme tarkastella. Minun osaltani tämä tarkoitti päivässä esiin nousseiden ongelmakohtien ja ideoiden käsittelyä työryhmässä, mutta toisaalta tämän ohella myös aiheen käsittelyä ja omien kehittämisideoiden antamista tämän opinnäytetyön muodossa.

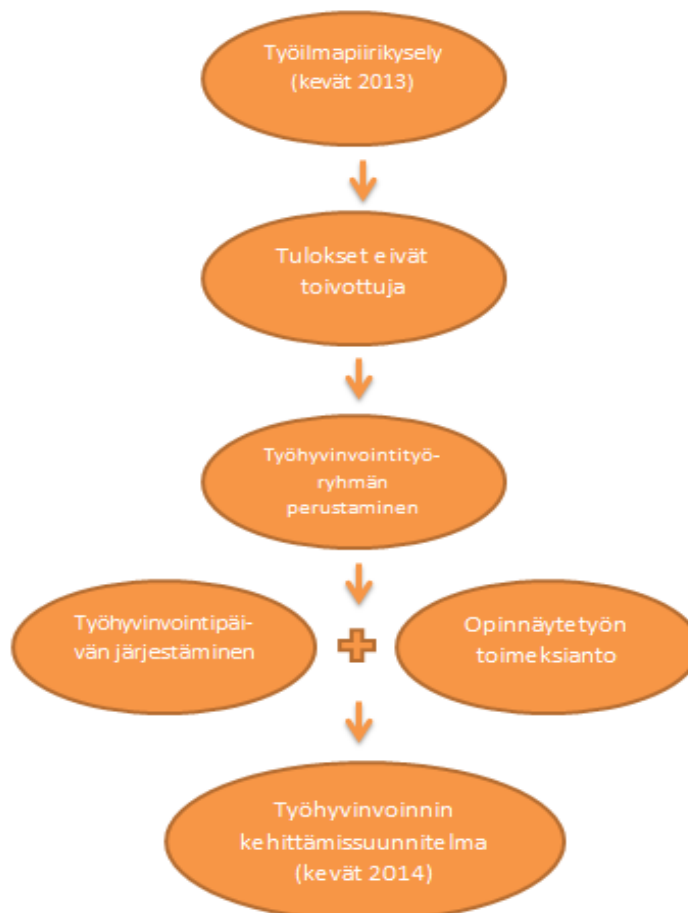
1.3 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Työn tavoitteena on saada aikaan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jossa kohtaavat työhyvinvoinnin yleiset edellytykset ja Suomen Taksiliiton toimiston työntekijöiden tarpeet. Yleisillä edellytyksillä tarkoitan tässä työssä käsitellyissä teorioissa esitellyjä työhyvinvoinnin edellytyksiä. Tavoitteena on siis vastata tutkimuskysymykseen,

joka on seuraava: ”Miten kehittää Suomen Taksiliiton toimiston työntekijöiden työhyvinvointia?”.

Tavoitteeseen pääsemiseksi työssä käsitellään organisaatiossa järjestettyä työhyvinvointipäivää, joka on toteutettu aiemmin organisaatiossa pidetyn työilmapiirikyselyn tulosten pohjalta. Työhyvinvointipäivästä saatua aineistoa analysoidaan ja sovelletaan aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja näiden pohjalta annetaan ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi työhyvinvointisuunnitelman muodossa. Koko työ luovutetaan lopuksi toimeksiantajan käyttöön.

Työ on rajattu niin, että lopputuloksena syntyy konkreettisia ideoita organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi kehittämissuunnitelman muodossa. Luodussa kehittämissuunnitelmassa organisaation resursseja ohjataan suuntautumaan niihin toimenpiteisiin, joiden vaikuttavuus on tuloksiin nähden paras. Kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön lähtökohdat ja lopputulos.



Kuvio 1. Opinnäytetyön lähtökohdat ja lopputulos.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanketyyppinen työ, jossa tehdään kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston keräämisessä on käytetty organisaatiossa järjestetyssä Talon tavat -työhyvinvointipäivässä sovellettua oppimiskahvila-menetelmää. Learning cafe- eli suomenkieliseltä nimeltään oppimiskahvila-menetelmässä keskitytään joidenkin teemojen ratkaisuun ryhmissä (Heikkinen 2012).

Aineiston analyysissa olen käyttänyt sisällön analyysia ja menetelmänä teemoittelua eli keskeisten aiheiden muodostamista aineistolähtöisesti taustamateriaalina olevasta tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia seikkoja etsien (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analysoinnissa käytetyt teemat nousivat taustamateriaalina käteytystä organisaatiossa aiemmin järjestetystä työilmapiirikyselystä, ja ne olivat avoimuus, tavoitteet ja palautteenanto, työssä kehittyminen ja monipuoliset työtehtävät, tasapuolisuus, arvostus ja käyttäytyminen työpaikalla sekä työolosuhteisiin liittyvät odotukset ja joustavuus.

Oppimiskahvila, sisällön analyysi ja teemoittelu valittiin tutkimusmenetelmiksi, jotta päästään tavoitteeseen, joka on työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman luominen Suomen Taksiliitolle eli konkreettisten ohjeiden ja ideoiden antaminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työn taustamateriaalina toimivan työilmapiirikyselyn tulokset olivat kvantitatiivisia eli määrällisiä. Näitä tuloksia ei kuitenkaan esitellä tässä työssä tarkemmin, sillä ne ovat vain taustamateriaalia sille, että organisaatiossa on ylipäänsä havahduttu työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen tarpeeseen.

Tässä kehittämishanketyyppisesti tehdyssä opinnäytetyössä toteutetaan siis tutkimuksellista kehittämistyötä, joka on saanut alkunsa kohdeorganisaation halusta saada aikaan muutoksia toimintatavoissaan. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä tarkoitetaan työtä, joka voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Näitä lähtökohtia voivat olla organisaation erilaiset kehittämistarpeet tai yksinkertaisesti halu saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleisesti paljon käytännössä ilmenevien ongelmien ratkaisua sekä täysin uusien käytäntöjen, ideoiden, palvelujen ja tuotteiden toteuttamista ja valmistamista. Kehittämistyössä on tarkoituksena luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja, jotka todella vievät asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä onkin saada aikaan käytännön paran-

nuksia ja luoda organisaatiota hyödyttäviä uusia ratkaisuja (Moilanen & Ojasalo & Rita-lahti 2009, 19.)

Työn teoreettinen viitekehys on melko laaja, koska se käsittelee useita erilaisia työhyvinvointiin liittyviä teorioita ja malleja. Rajausta on kuitenkin tehty siinä, että läheskään kaikkia olemassa olevia teorioita ei ole käsitelty, vaan joukosta on valittu ne, jotka ovat hyvin sovellettavia toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Teoriaa on esitelty melko laajasti, jotta lukijalle jää mielikuva siitä, millaiseen teoriaan myöhemmät kehittämisideat pohjautuvat. Sovellettaessa teoriaa kohdeyrityksen käyttöön siitä on kuitenkin rajattu käsitelyyn vain ne osa-alueet, jotka ovat oleellisia toimeksiantajan työyhteisön ja sitä kautta tämän työn tavoitteiden kannalta.

1.5 Rakenne

Opinnäytetyön johdannossa on esitelty työn lähtökohtia, tavoitteita ja tutkimuskysymystä, sekä hieman tutkimusmenetelmiä ja viitekehystä. Toisessa luvussa on kerrottu toimeksiantajaorganisaatiosta ja sen rakenteesta. Kolmas luku puolestaan käsittelee tarkemmin työn teoreettista viitekehystä, jossa käsitellään työhyvinvoinnin yleistä merkitystä organisaatioille, työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien käsitteiden määritelmää sekä työhyvinvointiin liittyviä malleja ja teorioita. Käsiteltäviä teorioita ovat Marja-Liisa Mankan malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, teoria työn imusta työhyvinvoinnin lisääjänä sekä Pekka Pohjakallion ja Saku Tuomisen 925-timantiksi nimeämä malli työviikon johtamisesta. Nämä teoriat ovat valittu käsiteltäviksi, koska niillä on kaikilla hieman erilainen lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen ja koska niissä kaikissa on osia, jotka ovat oleellisia juuri valitun kohdeorganisaation tarpeisiin nähden.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen käsitellään tarkemmin opinnäytetyön aikana toteutettuja toimenpiteitä sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tässä osuudessa esitelläänkin organisaatiossa toimivan työhyvinvointityöryhmän työskentelyä ja järjestettyä työhyvinvointipäivää, josta tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusaineisto on pääasiassa kerätty.

Soveltamalla teoriaa ja työhyvinvointiin liittyviä malleja työhyvinvointipäivästä saatuun materiaaliin, on viidennessä luvussa annettu ehdotuksia siitä, mitä valitussa kohdeorganisaatiossa olisi vielä hyvä tehdä, jotta työntekijöiden työhyvinvointia voitaisiin edel-

leen edistää. Tässä kappaleessa on myös esitelty työn lopputuloksena syntyvä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön kuudennessa kappaleessa on esitelty työn johtopäät toteutetun työhyvinvointipäivän ja luodun kehittämissuunnitelman jälkeen. Lisäksi aivan lopussa on vielä arvioitu työn validiteettia eli pätevyyttä ja reliabiliteettia eli pysyvyyttä, ja pohdittu sitä, miten hyvin työn tavoitteeseen on päästy.

Opinnäytetyön liitteiksi on laitettu järjestetyn Talon tavat -päivän materiaali ja päivän tulosten yhteenveto. Lisäksi liitteinä ovat opinnäytetyöprosessin aikana organisaation käyttöön luodut kehityskeskustelulomakkeet ja niiden saatteet.

2 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa on Suomen Taksiliitto ry. Tässä luvussa on esitelty organisaation toimintaa ja organisaatorakennetta yleisellä tasolla. Tarkoituksena on selventää millaisesta organisaatiosta on kyse ja mille organisaation osalle opinnäytetyö on tehty.

2.1 Suomen Taksiliitto ry

Suomen Taksiliitto on valtakunnallisesti toimiva taksiyrittäjien etu- ja palvelujärjestö. Taksiliittoon kuuluu tällä hetkellä valtaosa, lähes 90 prosenttia, Suomen taksiyrittäjistä. Taksiliiton päätehtävänä on valvoa jäsentensä ammatillisia etuja talouden, hallinnon ja lainsäädännön alueilla niin kansallisella kuin valtakunnallisellakin tasolla. Yhtenä Taksiliiton oleellisena tehtävänä on myös tukea jäsentensä liiketoiminnan kehittämistä. (Suomen Taksiliitto a.)

Taksiliiton pyrkimyksenä on tarjota asiakkaidensa tarpeisiin pohjautuvaa hyvää asiakaspalvelua. Tähän pyritään jatkuvalla tuotteiden ja taksialan laatujärjestelmien sekä yrittäjäkunnan ammattitaidon ja koulutuksen kehittämisellä. Taksiliiton ensisijaisena tavoitteena onkin taata asiakkaita hyvin palveleva, turvallinen, laadukas, ympäristöystävällinen ja teknologialtaan korkeatasoinen taksiliikenne, joka toimii vahvasti yhtenä julkisen liikenteen osana. (Suomen Taksiliitto a.)

2.2 Taksiliiton Yrityspalvelu Oy

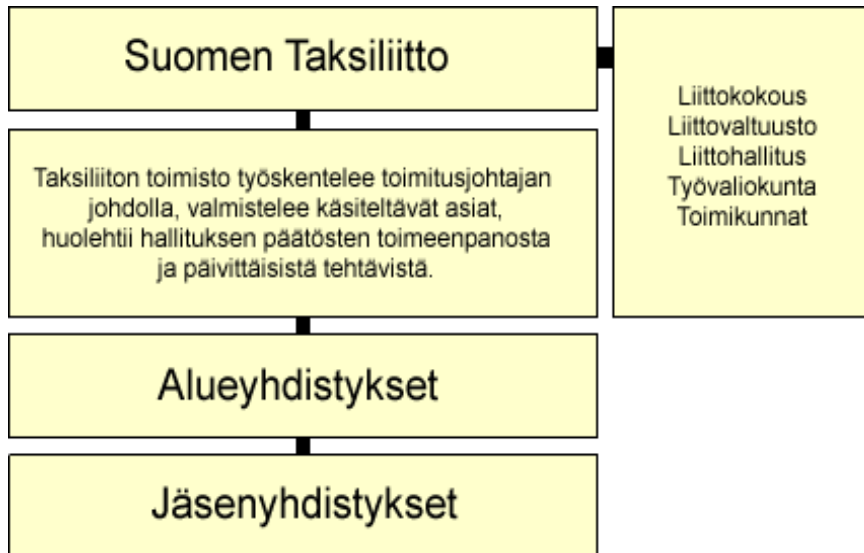
Taksiliiton Yrityspalvelu on Suomen Taksiliitto ry:n sata prosenttisesti omistama yhtiö, jonka toimialaan kuuluvat taksialan maksuliikenteeseen, laatujärjestelmiin ja koulutukseen liittyvät asiat. Lisäksi yhtiö myy taksitoiminnassa käytettävää materiaalia Suomen Taksiliiton jäsenille. Yhtiö on perustettu vuonna 1987 ja se toimitilat ovat samoissa tiloissa Suomen Taksiliiton toimiston kanssa. (Suomen Taksiliitto d.)

Taksiliiton Yrityspalvelun toimitusjohtajana toimii sama henkilö kuin Suomen Taksiliitto ry:ssä. Yhtiön toiminta jakautuu neljään eri liiketoimintalohkoon, joista vastaavat kolme eri organisaation työntekijää. Nämä liiketoimintalohkot ovat Taksialan maksuliikennekeskus, Taksialan laatualue, Taksialan koulutuskeskus sekä kauppa. (Suomen Taksiliitto d.)

2.3 Organisaatorakenne

Suomen Taksiliiton organisaatio on kolmiportainen. Valtakunnallisen liiton alla toimii kymmenen alueyhdistystä sekä satoja paikallisesti toimivia jäsenyhdistyksiä (Suomen Taksiliitto a). Taksiryhmiä lähimpänä ovat siis paikalliset jäsenyhdistykset, jotka kuuluvat oman alueensa alueyhdistykseen, jotka puolestaan muodostuvat aiemmin voimassa olleen läänijaon mukaisesti. Alueyhdistykset kuuluvat valtakunnalliseen Suomen Taksiliittoon. Aikaisemmasta läänijaosta poiketen Helsingillä on lisäksi oma alueyhdistyksensä. (Suomen Taksiliitto b.)

Kuviossa 2 on esitelty Suomen Taksiliiton organisaatorakenne. Koska Taksiliiton Yrityspalvelu on kokonaan Taksiliiton omistama yhtiö, voidaan sen katsoa kuuluvan tässä kuviossa Suomen Taksiliittoon. Tämä opinnäytetyönä tehty työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma on toteutettu toimeksiantona Suomen Taksiliiton ja tämän omistaman Taksiliiton Yrityspalvelun toimiston työntekijöille, jotka muodostavat yhdessä yhden työyhteisön. Työssä ei siis käsitellä kuviossa 2 mainittuja muita kolmiportaiseen organisaatioon kuuluvia tahoja.



Kuvio 2. Suomen Taksiliiton organisaatorakenne (Suomen Taksiliitto b).

2.4 Taksiliiton toimisto

Taksiliiton toimisto sijaitsee Helsingissä, ja sen työntekijöiden tehtäviin kuuluu päivittäisten Taksiliiton ja Taksiliiton Yrityspalvelun asioiden hoitaminen. Toimistossa vastaanotetaan päivittäin moniin taksiyrittäjien, toimittajien ja muiden asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja autetaan heitä erilaisissa asioissa tai tarvittaessa ohjataan olemaan yhteydessä muualle. (Suomen Taksiliitto c.)

Toimistossa työskenteli tämän opinnäytetyöprosessin hieman vaihteleva määrä henkilöitä, mutta määrä on ollut keskimäärin noin 24 - 27 henkilöä. Opinnäytetyöprosessin aikana neljä Taksiliiton Yrityspalvelun työntekijää on pääsääntöisesti työskennellyt eri oven takana kuin loput organisaation työntekijät, sillä näitä kahta toimistotilaa ei vielä ole saatu yhdistettyä toisiinsa. Kaikilla työntekijöillä on kuitenkin yhtä lailla pääsy kaikkiin toimiston tiloihin.

Taksiliiton puolella oleellisia tehtäviä ovat muun muassa hallituksen päätösten toimeenpano ja yhteydenpito valtakunnan tason päättäjiin ja suomalaisiin sekä kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin. (Suomen Taksiliitto c.) Jäsenpalvelut ja Taksiliiton asioihin liittyvät toimiston perustyöt kuuluvat lisäksi oleellisena osana Taksiliiton puolen työtehtäviin.

Yrityspalvelun puolella toimistossa työskentelevien henkilöiden pääasiallisia tehtäviä ovat muun muassa taksikortteihin, taksiyrittäjien tai -kuljettajien koulutuksiin, maksupäätteisiin ja Kela-ajojen selvityksiin liittyvien asioiden hoitaminen sekä taksitarvikkeiden myynti liittoon kuuluville taksiyrittäjille.

Käytännössä Suomen Taksiliitto ry ja Taksiliiton Yrityspalvelu Oy toimivat siis yhtenä organisaationa, sillä molempien toimitusjohtajana toimii sama henkilö, ja monet toimiston työntekijöistä hoitavat sekä Taksiliiton että Taksiliiton Yrityspalvelun alaisia tehtäviä. Tässä opinnäytetyössä puhunkin jatkossa yhdestä organisaatiosta tai työyhteisöstä, jolla tarkoitetaan toimistolla työskenteleviä Taksiliiton ja Taksiliiton Yrityspalvelun työntekijöitä.

3 Työhyvinvointi ja siihen liittyvät teoriat

3.1 Työhyvinvointi

Monet eri tahot ovat määritelleet työhyvinvoinnin käsitettä, joten sille ei voida sanoa olevan yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Työhyvinvointi tarkoittaa usein eri ihmisille myös eri asioita, joten tästäkin syystä yhden oikean määritelmän antaminen on lähes mahdotonta. Jotta voidaan kuitenkin ymmärtää, mitä työhyvinvoinnin käsitteellä esimerkiksi voidaan tarkoittaa, on esiteltävä muutama siitä annettu määritelmä.

Erään määritelmän työhyvinvoinnin käsitteelle on antanut Työterveyslaitos, jonka mukaan: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Työterveyslaitos 2012). Henkilöstöhallinnon ammatillisen järjestön (CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development) jäsenet ovat eräässä julkaisussaan puolestaan määritelleet työhyvinvoinnin olevan tila, joka toteutuu sellaisessa ympäristössä, jossa työntekijä voi kukoistaa ja hyödyntää kykyjään itsensä ja organisaation hyödyksi (Haslam & Humgen & Tehrani & Willmot 2007, 4).

Yksi syy siihen, miksi työhyvinvoinnille on niin monta erilaista määritelmää, on juuri se, että työhyvinvointi terminä tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Joillekin ihmisille kyky tehdä 50 esitystä saattaa olla merkki hyvinvoinnista, kun toisille esimerkiksi jostakin vaike-

asta tapaamisesta hyvin selviytyminen voi tuottaa myönteisen hyvinvoinnin kokemuksen. (Haslam ym. 2007, 4.)

Työhyvinvointi on lopulta hyvin yksilöllinen kokemus. Se voi liittyä käytännön toimenpiteisiin, kuten terveellisen ruokavalion tarjoamiseen tai kuntosalin käyttömahdollisuuksiin työpaikalla. Joidenkin kohdalla se taas voi tarkoittaa vähemmän konkreettisia asioita, kuten työntekijöiden ja työnantajan arvojen yhteen sovittamista. Voitaisiin toisaalta väittää, että muuttamalla tapaa, jolla työntekijät ovat mukana keskustelussa heidän työnsä organisoinnista, vaikuttaisi enemmän yksilön hyvinvointiin kuin esimerkiksi kuntosalin käyttömahdollisuudet työpaikalla. (Haslam ym. 2007, 4.)

Pelkkä yksilön hyvinvointi ylipäänsä on paljon enemmän kuin fyysisesti sairaaksi tulemisen välttämistä. Se kuvaa laajempaa biologis-psyko-sosiaalista käsitettä, joka sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden. Hyvinvoivat työntekijät ovat fyysisesti ja psyykkisesti kykeneviä, halukkaita osallistumaan työpaikalla ja todennäköisesti myös enemmän sitoutuneita työhönsä. (Haslam ym. 2007, 4.)

Hyvinvoiva työyhteisö puolestaan muodostuu hyvinvoivista yksilöistä ja on näin ollen osiensa summa, joka ei synny yhdestä tai kahdesta yksittäisestä työhyvinvointia lisäävästä asiasta. Kokonaisvaltainen työyhteisön hyvinvointi ei siis synny itsessään, vaan sen aikaan saamiseksi vaaditaan systemaattista johtamista, jolla tarkoitetaan strategista suunnittelua, konkreettisia toimenpiteitä sen eteen, että henkilöstöllä on käytössään tarpeelliset voimavarat sekä jatkuvaa työhyvinvoinnin arvioimista ja kehittämistä. Työhyvinvoinnin tulisi oikeastaan olla osa organisaatioiden strategiatyötä, ja sille pitäisi voida asettaa tavoitteet, joiden onnistumista arvioidaan yhtä lailla kuin muitakin organisaation strategisia tavoitteita. (Kaikkonen & Manka & Nuutinen 2007, 7.)

Työhyvinvointi on kaiken kaikkiaan hyvin laaja asia, ja täyttä vastuuta siitä ei voida antaa vain ja ainoastaan esimiehille tai organisaation johdolle, sillä jokainen on kuitenkin myös itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Työhyvinvoinnin voidaan siis katsoa mahdollistuvan työntekijän ja työnantajan välisessä kumppanuussuhteessa, jossa osapuolet ovat myönteisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Työnantaja vastaa siitä, että työntekijällä on mahdollisuus mielekkääseen työntekoon, työntekijä puolestaan itse vastaa siitä, miten hän käyttää tämän mahdollisuuden. Kun työ on mielekästä ja saa työntekijässä aikaan työn iloa, työ on myös tuloksellista ja näin ollen hyödyllistä työnantajalle. (Kaikkonen ym. 2007, 7.)

3.2 Miksi työhyvinvointi on tärkeää?

Työhyvinvointi on tärkeää niin yksittäisten työntekijöiden kuin erilaisten organisaatioidenkin kannalta, sillä työntekijöiden hyvinvoinnilla on todettu olevan suora vaikutus organisaatioiden menestymiseen. Tuoreen Työterveyslaitoksen tekemän tutkimushankkeen mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaoloista sekä työkyvyttömyyseläkkeistä johtuvien kustannusten on nimittäin arvioitu olevan vuodessa noin neljä tai viisi miljardia euroa. Näitä kustannuksia on myös tutkittu voivan vähentää lähes 1,3 miljardilla eurolla vuodessa edistämällä yksilöiden työhyvinvointia. (Tutkimus: Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset. 2014.)

Työhyvinvointiohjelmien on usein yrityksissä pidetty olevan vain mukava kiva pikku lisä, eikä niinkään strateginen välttämättömyys. Nykytiedon pohjalta voidaan kuitenkin todeta muuta, sillä työhyvinvoinnin kehittämisellä on todettu olevan suora vaikutus esimerkiksi poissaolopäivien määrän laskuun tai työntekijöiden parempaan jaksamiseen sekä pidempään pysymiseen saman yrityksen palveluksessa. Työhyvinvoinnin kehittämisellä on siis todettu voitavan vähentää monia kustannuksia, eli toisin sanoen sen voidaan katsoa olevan yritysten kannalta tuottava sijoitus. (Baun & Berry & Mirabito, 2010.)

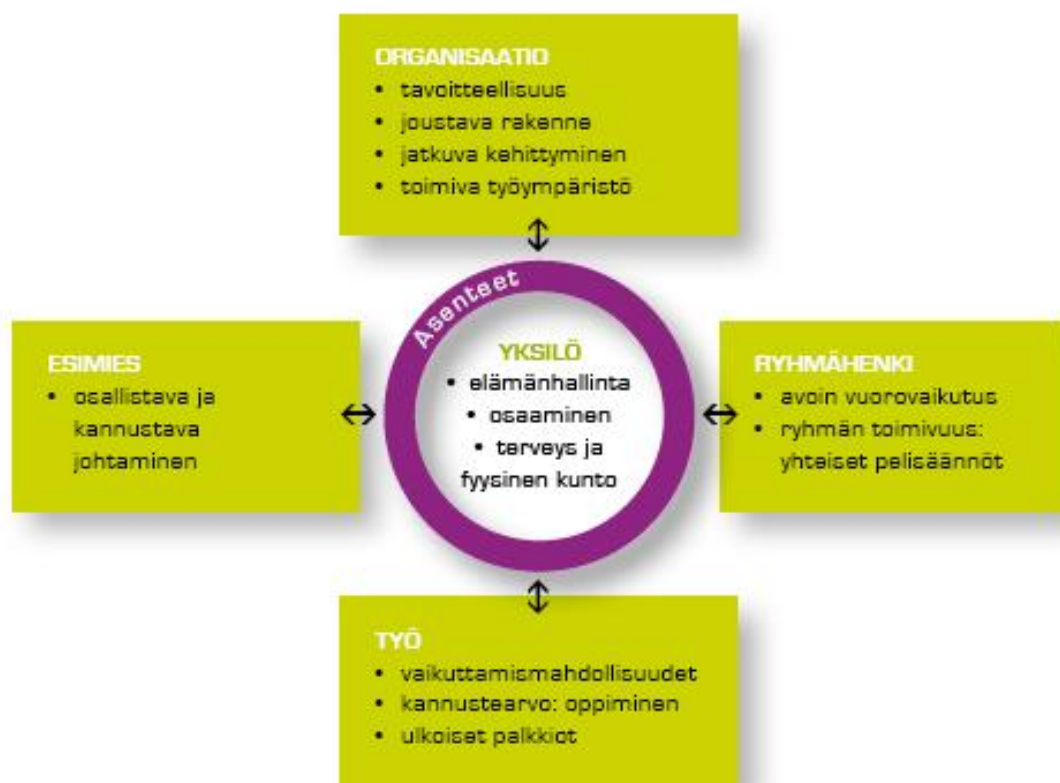
Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää paitsi yritysten menestymisen, myös jo ihan lainkin näkökulmasta. Onkin säädetty useampia eri lakeja, jotka liittyvät työhyvinvointiin, ja joilla pyritään takaamaan kaikille työntekijöille työhyvinvoinnin perusedellytykset. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä työterveyshuoltolaki.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on ylläpitää ja turvata työntekijöiden työkyky parantamalla työolosuhteita ja työympäristöä sekä torjua ja ehkäistä työympäristöstä tai työstä johtuvia terveydellisiä haittoja (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §). Työsopimuslaisa puolestaan säädetään työsuhteen sisältöön liittyvistä asioista, kuten työsopimuksen tekemisestä, työntekijän ja työnantajan velvollisuuksista, työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymisestä sekä erilaisista vapaista, lomautuksista, vahingonkorvausvelvollisuudesta ja työsopimuksen päättämiseen liittyvistä asioista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 4).

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain tarkoituksena on varmistaa, että työsuojelua koskevia lakeja noudatetaan. Lain tarkoituksena on myös parantaa niin työolosuhteita kuin työympäristöäkin työnantajan, työntekijöiden ja viranomaisvalvonnan yhteistoiminnan avulla. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006, 1 luku 1 §.) Työterveyshuoltolain tarkoituksena taas on edistää työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyöllä työympäristön ja työn turvallisuutta ja terveellisuutta, työntekijöiden yleistä terveyttä sekä toiminta- ja työkykyä työuran eri vaiheissa, työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä sekä työyhteisön toimimista (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 1 §).

3.3 Malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat asiat on hyvin laaja aihekokonaisuus, ja sen kattava kuvaus on haastavaa, sillä ihmiset kokevat työhyvinvoinnin käsittävän hyvin erilaisia asioita. Marja-Liisa Manka on kuvannut työhyvinvointia kuviossa 3 esitetyllä mallilla.



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Hakala & Harju & Manka & Nuutinen 2010, 8).

Mallissa on kuvattu, mitkä eri tekijät vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Yksilö itse on merkitty mallin keskelle ja sen alle elämänhallinta, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto. Nämä ovat eri yksilöillä erilaisia, ja näin ollen eri ihmisillä on myös eri lähtökohdat erilaisille ympyrän ulkopuolelta tuleville vaikuttaville tekijöille. (Manka 2010, 17.)

Elämänhallinnalla tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee elämänhallinnan tunnetta eli kykyä selviytyä elämässä eteen tulevista haasteista. Elämänhallintaan liittyy siis myös uskomus siitä, että yksilö itse kykenee vaikuttamaan omaan elämäänsä eikä ole elämässään täysin muiden tekijöiden armoilla. Erilaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat vaikuttavat yksilön kokemaan hallinnan tunteeseen ja tätä kautta kykyyn käsitellä eteen tulevia ongelmia itse. Hallinnan tunteella on näin ollen myös suora yhteys stressin käsittelyyn ja kokemiseen, oman työn hallitsemiseen, omaan terveyteen, sosiaaliseen tukeen sekä sosiaalisiin tilanteisiin ja verkostoihin, erilaisiin tilanteisiin sopeutumiseen, varhaiseen eläkkeelle jäämiseen liittyviin ajatuksiin ja sairauspoissaoloihin sekä aivan yleiseen elämäntyytyväisyyteen. (Manka 2010, 15.)

Osaamisella puolestaan viitataan ihmisen haluun ja motivaatioon oppia ja kehittyä. Usein oppimishaluinen henkilö kokee ympäristönsä selkeästi positiivisemmaksi kuin sellainen henkilö, jolla ei ole kiinnostusta oppia uutta ja kehittyä. Terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös omalta osaltaan yksilön hyvinvointiin, sillä huonolla fyysisellä kunnolla on monesti esimerkiksi vaikutus suoraan ihmisen yleiseen jaksamiseen.

Mallin keskellä olevan yksilön ympärille on kuviossa laitettu asenteet. Tällä pyritään kuvaamaan sitä, kuinka kaikki ympärillä olevat asiat vaikuttavat ihmisen työhyvinvointiin, mutta kuitenkin asenteiden kautta. Ihmisillä on tietyt asenteet, jotka suodattavat asioita yksilöllisesti, ja näin ollen ihmiset kokevat asioita eri tavoin. Asenteet suodattavat havaintoja ja ympärillä olevia asioita usein tiedostamatta, mutta silti ne vaikuttavat siihen, millä tavalla yksilö kokee ympäröivät asiat. (Manka 2010, 17.)

Ympärillä olevia vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, esimies, työ ja ryhmähenki. Näistä jokaisella on vaikutusta yksilön kokemaan työhyvinvoinnin tunteeseen. Kiinnittämällä huomiota työntekijöihin ja työhön sekä koko työyhteisöön ja näiden erilaisiin tarpeisiin, kehitetään myös työhyvinvointia ja tätä kautta koko organisaation menestystä tuloksekkaasti. (Hakala ym. 2010, 8 - 9.)

3.3.1 Organisaatio

Tavoitteellisuudella viitataan kuviossa 3 organisaation visioon, strategiaan ja arvoihin. Visiolla tarkoitetaan sitä tahtotilaa, johon organisaatio pidemmällä tähtäimellä pyrkii, ja strategialla puolestaan niitä valintoja, joilla tähän haluttuun tahtotilaan pyritään pääsemään. Arvot taas ovat niitä asioita, jotka kertovat, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Jotta tavoiteltuun visioon voitaisiin päästä, tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen tietää, mikä on tavoiteltu visio ja millä tavalla jokainen voi itse vaikuttaa sen toteutumiseen. (Manka 2010, 17.)

Joustavalla rakenteella tarkoitetaan tapaa, jolla työtä organisaatiossa tehdään. Jotta organisaatio kykenee vastaamaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin, olisi tärkeää, että jokainen työntekijä saisi tarvittavaa tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista, ja voisi tätä kautta tehdä myös siihen liittyviä päätöksiä. Hyvinvoivissa organisaatioissa onkin monesti purettu hierarkkiset rakenteet, ja annettu tätä kautta työntekijöille mahdollisuus osallistumiseen ja tietämyksen vaihtamiseen. (Manka 2010, 17.)

Jatkuvalla kehittämisellä viitataan osaamisen kehittämiseen, jolla on mahdollisuus tehdä työyhteisöstä oppiva. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan edellyttää sen, että organisaatio tietää ja tuntee ydinosaamisensa ja osaa ennakoida tulevaisuuden vaatimuksia. Osaaminen on monessa suhteessa yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä, sillä muita tuotannontekijöitä kilpailijoiden on periaatteessa mahdollista kopioida. Osaamisen siirtäminen tai kopioiminen sen sijaan on huomattavasti haastavampaa, sillä suurin osa osaamisesta on tallentuneena ihmisten mieliin, ja sen siirtäminen ei ole yhtä yksinkertaista kuin esimerkiksi jonkun työvälineen. Työympäristöllä ja työvälineilläkin on kuitenkin vaikutusta organisaation hyvinvointiin. Toimiva työympäristö ja työssä tarvittavien apuvälineiden on oltava kunnossa, jotta työtä ylipäänsä kyetään tekemään turvallisesti ja toimivasti. (Manka 2010, 17.)

3.3.2 Esimies

Kuviossa 3 vasempaan reunaan on sijoitettu esimies, jolla viitataan esimiehen toimintaan. Esimiehen toiminnalla on oleellinen vaikutus siihen, miten työntekijät suoriutuvat töistään ja jaksavat työpaikoillaan. Esimiestoiminnan voikin jakaa kahteen osaluokkaan, ihmisten johtamiseen ja suorituksen johtamiseen. Ihmisten johtaminen pitää sisällään työntekijöiden kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun sekä ylipäänsä

luottamuksen rakentamisen. Suorituksen johtaminen taas tarkoittaa tavoitteiden asettamista, työntekijöiden ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista tehdystä työstä. (Manka 2010, 18.)

Onnistuneen esimiestyön voidaankin siis sanoa olevan niin ihmisten kuin toiminnan johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Työhyvinvointi perustuukin monesti juuri hyvään johtamiseen, sillä tällöin organisaation tavoitteet ovat määritelty ja käsitelty henkilöstön kanssa. Tällöin myös työntekijät ovat tietoisia siitä, mikä on heidän työnsä yhteys tavoitteisiin, joka puolestaan lisää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan työhönsä. (Hakala ym. 2010, 8 - 9.)

3.3.3 Työ

Kuvion 3 alaosassa on työ, jonka alle merkitty kolme hyvään työhön sisältyvää osaluetta. Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä sitä koskeviin tavoitteisiin ja päätöksiin. Kannustearvolla puolestaan tarkoitetaan työn sisällön vaihtelevuutta ja monipuolisuutta sekä mahdollisuutta oppia työssään uutta. Lisäksi hyvään työhön on sisällytetty kuulumaan myös ulkoiset palkinnot, joilla viitataan yksinkertaisesti työstä saatavaan konkreettiseen korvaukseen ja mahdollisiin etenemismahdollisuuksiin. (Manka 2010, 18.)

Hyvä työ koostuu siis näistä edellisessä kappaleessa mainituista elementeistä, ja se on yhtenä osana vaikuttamassa yksilöiden kokemaan työhyvinvoinnin tunteeseen. Parhaimmillaan hyvä työ mahdollistaa työnhallinnan tunteen, joka puolestaan vähentää osaltaan organisaatioiden menestymiseen negatiivisella tavalla vaikuttavia asioita, kuten motivaation puutetta, stressiä ja sairastumisia. (Manka 2010, 18.)

3.3.4 Ryhmähenki

Hyvä ryhmähenki lähtee hyvin pitkälti työntekijöistä itsestään. Se syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta, toisten työn arvostamisesta, luottamuksesta, onnistumisesta ja auttamishalusta. Näiden lisäksi jokainen työntekijä tietysti haluaa tehdä merkityksellistä ja järkevää työtä. Hyvän ryhmähengen ja työn tuloksellisuuden edesauttamiseksi voidaan pyrkiä kehittämään, suunnittelemaan ja järjestämään työtä niin, että tavoitteiden saavuttaminen mielletäisiin koko ryhmän yhteiseksi vastuuksi. (Manka 2010, 18.)

Hyvä ryhmähenki ilmenee parhaimmillaan työntekijöiden valmiutena tarjota tukea ja apua toisilleen, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin. Organisaatioissa, joissa vallitsee hyvä ryhmähenki, yhteisistä tavoitteista otetaan ja kannetaan vastuu yhdessä. Muita työyhteisön jäseniä arvostetaan ja ihmisten erilaisuus huomioidaan, ja sitä myös pidetään vahvuutena. (Hakala ym. 2010, 8.)

3.4 Työn imu

Tässä luvussa käsitellään työn imuun liittyvää teoriaa eli sitä, mitä työn imulla tarkoitetaan, miten se vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten sitä voidaan synnyttää. Työn imua on tutkittu Kuntoutussäätiön vetämässä Punk-hankkeessa (Pientyöpaikoilla uudistuminen 2009 - 2012), jonka pohjalta Tampereen yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos on kirjoittanut oppaan nimeltä Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tässä luvussa käsitellään Työn iloa ja imua-oppaan teoriapohjaa. Lisäksi käsitellään hieman Työterveyslaitoksen näkemystä siitä, mikä synnyttää työn imua ja miksi työn imu on tärkeää.

Työn imun teoria on lähtöisin positiivisesta psykologiasta, jossa on keskitytty nimenomaan myönteisten asioiden tarkasteluun. Positiivisessa psykologiassa on pohdittu kysymyksiä, joihin saadaan myönteisiä vastauksia. Tällainen kysymys on esimerkiksi se, mitkä ovat ne olosuhteet, jotka johtavat onnellisuuteen? Positiivisessa psykologiassa huomio kiinnitetäänkin nimenomaan siihen, mikä organisaatioissa ja sen työntekijöissä on vahvaa, toimivaa ja mahdollista. (Työterveyslaitos 2013c.)

Työn imun käsitteellä tarkoitetaan tarkemmin sanottuna tilaa, jossa työntekijällä on korkea motivaatio tehdä työtään. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imua kokevilla työntekijöillä on parempi työkyky ja vähemmän eläkkeelle jäämiseen tai eroamiseen liittyviä ajatuksia ja he ovat usein myös terveempiä kuin ne työntekijät, jotka eivät koe työn imua. Työn imu, joka ilmenee positiivisena innostuneisuutena, vaikuttaa yleensä myönteisellä tavalla myös muihin työntekijöihin. (Hakala ym. 2010, 10.)

Työn imun kokemiseen vaikuttavat henkilön tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä ja toisaalta myös henkilön sinnikkyyttä. Uppoutuminen puolestaan on tehtävään työhön keskittymistä ja paneutumista, ja omistautuminen intoa ja ylpeyttä omasta työstä. Näitä asioita kokemalla

henkilöllä on siis mahdollisuus kokea työssään työn imua, joka edistää heidän työhyvinvointiaan. (Hakala ym. 2010, 10.)

Innostuneessa ja muuten vireässä tilassa ollessaan työntekijällä on hyvä mahdollisuus päästä myös flow-tilaan, jossa työn tekeminen muuttuu ikään kuin itsestään tapahtuvaksi. Tällaisesta tilasta irrottautuminen voikin olla joskus jopa hankalaa. ”Flow-tilan” ja työn imun ero on kuitenkin se, että flow on usein vain hetken kestävä huippukokemus, joka kohdistuu johonkin yhteen tiettyyn tilanteeseen tai asiaan, kun työn imu puolestaan on pidempi jatkuva myönteinen työn tekemiseen liittyvä tila. (Hakala ym. 2010, 10.)

Työn imun tilassa oleva työntekijä kokee tekemänsä työn yleensä olevan merkityksellistä, haasteellista ja inspiroivaa. Tällaisessa työn imun tilassa oleva henkilö on yleensä myös itse omistautunut, tarmokas, sinnikäs kohdatessaan vastoinkäymisiä, uppoutunut ja ylpeä työstään. (Työterveyslaitos 2013 a.) Työn imun pysyessä pitkäkestoisena tilana, se tietysti vaatii ylläpitoa ja palautumista. Voimien keräämiselle ja levolle on siis varattava riittävästi aikaa, jotta työn imun tunnetila saadaan pidettyä yllä. (Hakala ym. 2010, 10.)

Työn imun saattaa helposti ymmärtää väärin niin, että se olisi niin sanottua työholismia, josta ei osata lainkaan irrottautua. Sitä se ei kuitenkaan ole. Ero työholismin ja työn imun välillä saattaa kuitenkin joskus hämärtyä, ja helposti saattaa käydä niin, että henkilö siirtyy huomaamattaan kiireen ja jatkuvien vaatimusten saattamana työn imusta kohti työholismia ja työuupumusta. Jatkuva kiire sekä korkeat tavoitteet ja vaatimukset johtavat helposti myös virheiden lisääntymiseen sekä työstä palautumisen ja uusien ideoiden kehittelyn sivuuttamiseen niin sanotun ajan puutteen vuoksi. Väsymys johtaa helposti myös ylisuorittamiseen, jolloin olennaisten asioiden hahmottaminen ei ole enää niin selkeää kuin normaalissa vireystilassa. Oman ajankäytön hallinta auttaakin asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen ja oikeisiin mittasuhteisiin. (Hakala ym. 2010, 10.)

Vastakohtia työn imulle ovat työväsymykseen liittyvät olotilat sekä huono keskittyminen työhön ja ylipäänsä negatiiviset työhön liittyvät ajatukset. Konkreettisia esimerkkejä siitä, mistä tunnistaa työn imua kokevan hyvinvoivan työntekijän ja mitkä puolestaan ovat viitteitä työhyvinvoinnin ongelmista, on lueteltu seuraavassa kuviossa 4. (Hakala ym. 2010, 11.)

MERKKEJÄ TYÖHYVINVOINNISTA	MAHDOLLISIA VIITTEITÄ TYÖHYVINVOINNIN ONGELMISTA
<ul style="list-style-type: none"> tunne työn sujuvuudesta ja siitä, että hallitsee työnsä positiivinen kokemus työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta työyhteisössä syntynyt jaettu kokemus työn sujuvuudesta ja aikaansaamisen tunteesta 	<ul style="list-style-type: none"> runsaat poissaolot työstä sairaana työskentely työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen vuorovaikutusongelmat asiakkaiden/työtovereiden kanssa vaikeudet työssä suoriutumisessa muutokset työyhteisökäyttäytymisessä, esim. syrjäänvetäytyvyys tai aggressiot

Kuvio 4. Mistä tunnistaa hyvinvoivan ja työn imua kokevan henkilön? (Hakala ym. 2010, 11.)

Työn imun vahvistamisen keinoja ovat organisaation toimintatapojen ja vuorovaikutuksen jatkuva kehittäminen sekä työntekijän oma halu ja mielenkiinto etsiä työstä mielekkäitä ja tärkeitä asioita. Omalla toiminnalla ja pienilläkin asioilla on siis vaikutusta koettuun työn imun tunteeseen. Asioiden kehittäminen ei välttämättä vaadi aina suuria muutoksia vaan pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys koetulle työhyvinvoinnille. Toisaalta, aina pienet muutoksen eivät riitä, jos työnilo ja työhyvinvointi on organisaatiossa täysin kateissa, ja tällöin vaaditaan isoja muutoksia, jotta asiat saadaan tasolle, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä. (Hakala ym. 2010, 11.)

Tapauksissa, joissa vaaditaan suurempia muutoksia työhyvinvoinnin parantamiseksi, on oleellista tuoda esiin syyt sille, miksi muutos on välttämätön. Positiivinen paine välttämättömyydestä edesauttaa ja nopeuttaa toteuttamista. Mitä paremmin asioista on tietoa ja mitä enemmän projektien suunnitteluissa ja läpivienneissä ollaan mukana, sitä paremmat ovat yleensä myös projektien onnistumisprosentit. Jo pelkästään työntekijän sitoutuminen projektiin luon osaksi imua muutoksen toteuttamiseen. (Hakala ym. 2010, 11.)

Työn imua syntyy helpoiten silloin, kun työssä pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan ja työolosuhteet ovat mahdollisimman suotuisat. Työn imua vahvistavat tietyt työssä ilmenevät voimavarat. Näitä voimavaroja ovat työtehtävien monipuolisuus ja haastavuus, kannustava johtaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, koettu arvotus ja tuki työpaikalla sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia työssään. Näiden lisäksi myös henkilön työn ulkopuolisilla asioilla on selkeä vaikutus koettuun työn imun tunteeseen. (Työterveyslaitos 2013c.)

Työn imu on yksi työhyvinvoinnin mittareista, ja työn imu on näin ollen suoraan sidoksissa organisaation tuottavuuteen. Jo pelkän työn imun kokemuksen itsessään voidaan siis katsoa olevan tavoittelemisen arvoinen tila. Tämän lisäksi työn imulla on monia muita positiivisia vaikutuksia niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Tehtyjen tutkimuksien mukaan työn imua kokevat henkilöt nimittäin harkitsevat vähemmän työpaikan vaihtamista, ovat terveempiä, suoriutuvat työstään tuloksellisemmin, ovat motivoituneempia kehittymään ja tyytyväisempiä ylipäänsä elämäänsä sekä kokevat koti- ja työelämän toisiaan tukevinä asioina. Lisäksi työn imua kokevilla henkilöillä on myös useammin myönteinen asenne työpaikkaansa ja ylipäänsä työtä kohtaan. (Työterveyslaitos 2013b.)

3.5 925-timantti

925-timantti on Pekka Pohjakallion ja Saku Tuomisen luoma työviikon johtamisen malli, joka on luotu Pohjakallion ja Tuomisen toteuttaman 925 Redesigning -hankkeen pohjalta. Hankkeeseen osallistui yhteensä yhdeksän yritystä, ja hankkeen aikana Pohjakallio ja Tuominen haastattelivat yli 1 500 ihmistä ympäri Suomea ja lukivat satoja sivuja tutkimuksia. (Pohjakallio 2013.)

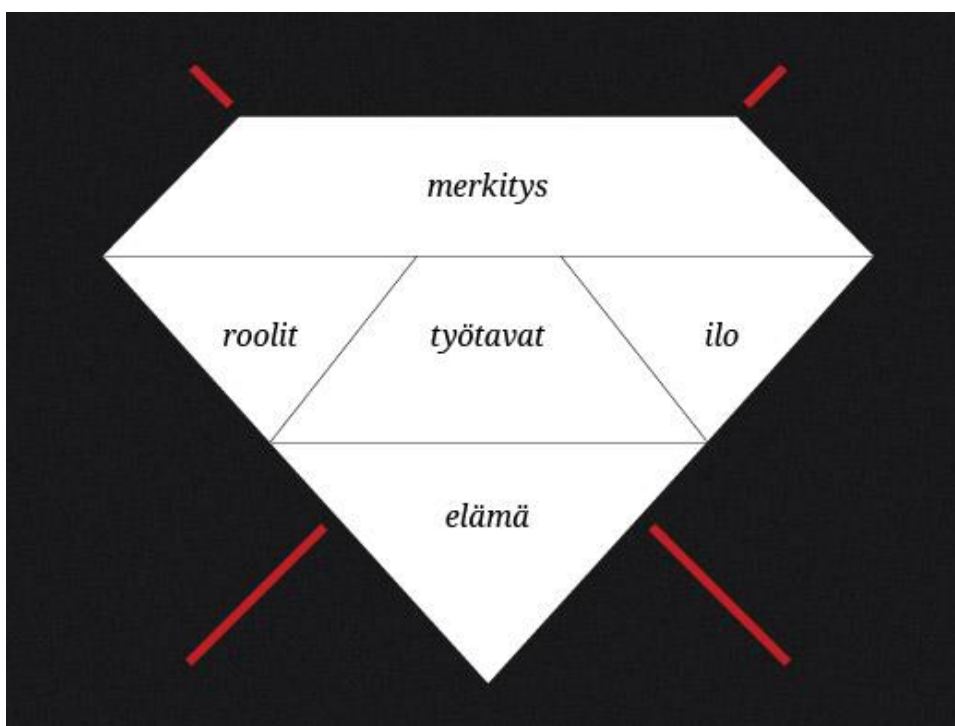
925-timantissa on viisi eri aluetta, joista ihmisten tulisi työelämässä huolehtia joka päivä. Alueet ovat merkitys, roolit, työtavat, ilo ja elämä. (Pohjakallio 2013.) Näiden kaikkien osa-alueiden vaikutusta työelämään ja sitä kautta yleiseen työhyvinvointiin käsitellään erikseen seuraavissa kappaleissa.

Hankkeensa pohjalta Pohjakallio ja Tuominen tulivat siihen tulokseen, että suurin ongelma nykypäivän työelämässä on reaktiivisuus eli se, että ”asioita vain tulee”. Heidän mielestään ihmisen onnellisuuden perustekijöitä ovat merkityksen, aikaansaamisen ja autonomian tunne, ja juuri näiden puute leimaa tällä hetkellä reaktiivista työelämää. Ei siis ole ihme, että ihmiset uupuvat töissään. Suurin osa työntekijöistä ei huomioi, että mieli on itse asiassa ajatustyössä kaikkein tärkein työväline, jolloin siitä ei myöskään pidetä tarpeeksi huolta. Näihin ajatuksiin pohjautuen Pohjakallio ja Tuominen ovatkin luoneet 925-timantin, jolla pyritään muuttamaan ja johtamaan työviikkoa uudella tavalla. (Pohjakallio 2013.)

Lapsesta asti opetetaan yleensä siihen, että asioita ei vain tule, vaan ihmisellä on itsellään oikeus vaikuttaa siihen mitä asioita tapahtuu tai ei tapahdu. Tästä huolimatta monet aikuiset kuitenkin vetoavat siihen, kuinka asioita vain tulee, ja sille ei itse voi mi-

tään. Hyvänä esimerkkinä tästä on se, kuinka teini-ikäinen lapsi tulee illalla myöhässä kotiin ja perustelee sen sillä, että asioita vain tuli. Tähän vanhempi sanoo, että miten niitä asioita sillä tavalla vain tuli, ei asioita voi vain tulla itsestään. Tästä huolimatta samainen vanhempi kertoo seuraavana aamuna töissä työkavereilleen, ettei ole ehtinyt tekemään työtä, joka olisi pitänyt, koska asioita vain tuli. Ristiriitainen tilanne, jossa lapsille opetetaan asioita, joihin ei edes itse aikuisena kyetä. (Pohjakallio 2014a.)

Pohjakallion ja Tuomisen 925-hankkeessa on havaittu juuri tällaisen työn reaktiivisuuden ja hiljaisesti hyväksytyn ”asioita vain tulee” -asenteen olevan yksi työelämän suurimpia ongelmia. 925-timantin tavoitteena onkin kehittää malli, jonka avulla voidaan välttää tällainen reaktiivisuuden ongelma. (Pohjakallio 2013). Tavoitteena luoda helposti ymmärrettävissä oleva johtamisen viitekehys sellaisen työkuultuurin toteuttamiseksi, jonka pyrkimyksenä on lisätä työn merkityksen tunnetta, ylipäänsä työntekijöiden innostuneisuutta sekä aikaansaamiseen ja työn hallintaan liittyvää tunnetta (Pohjakallio & Tuominen 2010, 115). Pyrkimyksenä on siis yksinkertaisuudessaan auttaa ihmisiä saamaan aikaan enemmän ja väsymään vähemmän (Pohjakallio 2014b). Pohjakallion ja Tuomisen luoma 925-timantti on kuvattuna kuviossa 5.



Kuvio 5. 925-timantti (Pohjakallio 2013).

Hyvä työkuultuuri muodostuu 925-timantin mukaan kuviossa 5 esitetyistä viidestä eri osa-alueesta. Mallin tarkoituksena on, että sen pohjalta pystytään löytämään työkuultuurin ongelmakohdat vastaamalla kysymyksiin, joista jokainen käsittelee yhtä mallin osa-aluetta. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 116.)

Merkityksen kohdalla vastausta haetaan siihen, kokevatko ihmiset, että heidän tekemisellään se jokin suurempi merkitys yrityksen kaikilla tasoilla. Roolien kohdalla puolestaan mietitään sitä, ovatko työntekijöiden roolit tarpeeksi selkeät ja oikeudenmukaiset, ja työtapojen kohdalla sitä, ovatko yrityksen käyttämät toimintatavat tärkeitä ja tehokkaita. Ilon kohdalla taas haetaan vastausta siihen, onko työn tekemisessä ylipäänsä iloa ja innostusta, ja elämän kohdalla yksinkertaisesti siihen, voivatko ihmiset hyvin. Mikäli vastaus näihin kaikkiin kysymyksiin ei ole myönteinen, löydetään ongelmakohdat ja voidaan lähteä kehitystoimenpiteisiin. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 116.)

3.5.1 Merkitys

Merkityksellä pyritään tässä yhteydessä viestimään siitä, kuinka merkitys luo pohjan kaikelle työn tekemiselle. Ihmisille on tärkeää kokea, että heidän työllään ja ylipäänsä organisaatioiden toiminnalla on se jokin suurempi merkitys. Tämä jokin suurempi merkitys antaa työlle suunnan, innon ja motivaation, sekä luo ylipäänsä sisältöä koko elämään. Toisin sanoen se, miksi jotakin tehdään, on oleellisempaa kuin se, mitä tai miten tehdään. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 119.)

Työn merkityksen ymmärtämiseen kuuluu siis olennaisena osana oivaltaa, miksi työtä tehdään. Organisaatiolla tulisi olla visio eli suunta johon mennään, ja missio eli tarkoitus sille, miksi valittuun suuntaan mennään. Usein ongelmana onkin se, että missio ja visio ovat suoraan strategiatyöstä irrotettuja lauseita, mutta todellisuudessa ne eivät innosta tai niitä ei ymmärretä, mikä johtaa siihen, että niistä ei myöskään voida innostua. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 120 - 121.)

Mission ja vision tulisi olla helposti ymmärrettäviä, innostavia ja sellaisia asioita, joista työntekijät voivat olla ylpeitä ja joista he voivat kertoa puheissaan työpaikan ulkopuolellakin. Pelkät toimitusjohtajan puheissa ja Powerpoint-esityksissä olevat missiot ja visiot eivät siis riitä, vaan niiden tulisi työn merkityksen ymmärtämiseksi liittyä olennaisena osana työntekijöiden päivittäiseen työhön ja arkeen. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 121 - 122.)

3.5.2 Roolit

925-timantin mukaan hyvän roolin tulee täyttää vaatimukset selkeydestä, oikeudenmukaisuudesta ja autonomiasta. Toisin sanoen hyvä rooli on ”selkeän tehtäväkuvauksen ja hyvin määriteltyjen tavoitteiden yhdistelmä”. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 134.)

Ympäriällä toimivaa monesti hyvin yllättävää ja joustavuutta vaativaa maailmaa on työelämässä pyritty usein ratkaisemaan epämääräisillä rooleilla. Toisaalta tämä ei välttämättä ole ongelma siinä tapauksessa, jos epämääräisten roolien rinnalla ovat innostavat ja selkeät tavoitteet. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 135.)

Roolien määrittelyssä tulisikin määritellä roolit niin sanotusti kahdella tasolla. Sen yleisroolin määrittely, joka henkilöllä on yrityksessä, riittäisi esimerkiksi kerran vuodessa, mutta sen lisäksi tulisi määritellä useammin se rooli, joka henkilöllä on esimerkiksi josakin hankkeessa tai sen suhteen, mitkä asiat ovat sillä hetkellä omalla, ja mitkä muiden vastuulla. Selkeällä roolien määrittelyllä autetaan työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan, ja toisaalta se myös auttaa esimiehiä seuraamaan ja valvomaan toimintaa. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 135.)

Roolien määrittelyyn liittyy olennaisesti myös oikeudenmukaisuuden ja autonomian käsitteet. Autonomian osalta tulee muistaa selkeä syy-seuraus suhde roolien määrittelyyn liittyvän vapauden ja työssä uupumisen välillä. Työntekijän vapaus vaikuttaa roolin määrittelyyn aiheuttaen sen, että työntekijä jaksaa roolissaan ja näin ollen työssään paremmin. Kääntäen vaikutus taas näkyy siinä, että mikäli työntekijä ei saa vaikuttaa omaan rooliinsa, johtaa se helpommin työssä uupumiseen. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 146.)

Työntekijöille tulisikin siis antaa mahdollisuus osallistua itse roolien ja toisaalta myös työtapojen määrittelyyn, sillä monesti nämä määrittelyt tekevät muut kuin työntekijä itse. Suunta siitä, millainen roolin tulisi olla, tulee tietysti työnantajalta, jonka tehtävänä on kertoa tavoitteet ja avata keskustelu siitä, millaista roolia työntekijälle hän olisi ajatellut. Työntekijän tulisi taas osallaan miettiä sitä, millaiseen roolin on valmis ja millaisen roolin haluaisi. Kun sekä työnantaja että työntekijä ovat osallaan miettineet roolin sisältöä, tulisi asiasta käydä yhdessä keskustelua, jonka pohjalta vastuu toiminnasta ja toteutuksesta olisi molemmilla osapuolilla. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 146 - 147.)

Tärkeä osuus roolien määrittelyssä on myös erilaisuuden huomioiminen. Pohjakallio ja Tuominen uskovatkin, että jokaisella ihmisellä on olemassa poikkeuksellisia vahvuuksia, ja roolien toiminnan kannalta olisi erittäin tehokasta, että kaikkien erityisosaaminen otettaisiin huomioon roolien määrittelyssä. Tasapuolisuus on monessa suhteessa tavoiteltava asia, mutta toisaalta roolien määrittelyn kohdalla saattaisi auttaa, jos rooleja lähestyttäisiin puutteiden sijaan henkilön vahvuuksien ja erityisosaamisen kautta. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 148.)

Yhteenvedona roolien määrittelyssä tärkeintä on pitää mielessä se, että ihmisen kokiessa saavansa vapauden vaikuttaa työn tekemisen tapaansa, ovat seuraukset usein positiivisia, sillä tällöin työntekijä voi sopeuttaa työn tekemisen muuhun elämän rytmiinsä. Tämä vaikuttaakin olennaisena osana yhteen olennaiseen ongelmaan, johon 925-timantti pyrkii löytämään ratkaisun, eli hallinnan tunteen puutteeseen. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 149.)

3.5.3 Työtavat

Sekä elämässä ylipäänsä että työpaikoillakin toteutuu usein väittämä siitä, että ihminen on tapojensa orja. Tämä tapahtuu usein yhtälailla sekä hyvässä että pahassa. Tiedyt tavat iskostuvat hiljalleen ihmisiin, ja pysyvät niissä tiukasti, mikä aiheuttaa sen, että niiden karistaminen muuttuu vaikeaksi. Ajatustyötä tekevien toimistotyöläisten työpäivä koostuu monesti tapaamisista, kommunikaatiosta, työtiloista ja erilaisista prosesseista. Tavat siitä, miten nämä toteutetaan tai miten niissä toimitaan, ovat työyhteisöissä ratkaistu joillakin tietyillä tavoilla, joita sitten myös noudatetaan. Monesti nämä tavat eivät kuitenkaan ole niitä parhaimpia mahdollisia. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 151 - 152.)

Tapaamiset ovat usein palavereita, ja yleensä niitä on paljon, ehkä jopa liikaa. Tämä aiheuttaa helposti sen, että palavereita ei ehditä kunnolla valmistelemaan, joka puolestaan aiheuttaa sen, että ihmiset eivät välttämättä kuuntele tai keskity palaverin sisältöön. Sähköisten viestintävälineiden, kuten verkkokalentereiden yleistymisen myötä tapaamisia on helppo järjestää, mutta monetkaan eivät uskalla jäädä niistä pois, sillä pelkäävät menettävänsä jotakin tärkeää. Periaatteessa monesti siis se, että ihmiset eivät ole aidosti läsnä palavereissa ei ole se ydinongelma, joka tulisi ratkaista, jos palaverien laatu on niin huono, että siitä ei juuri ole kenellekään hyötyä. Ongelma, joka tulisi ratkaista, olisi ennemminkin se, että palavereista tehtäisiin niin hyviä, että ihmiset todella haluaisivat olla niissä läsnä. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 152 - 154.)

Ylipäänsä työyhteisöjen palavereihin liittyviä ongelmia tulisi pyrkiä ratkaisemaan vähentämällä palaverien määrää, parantamaan niiden laatua ja miettimään niihin tarvittavaa aikaa. Lisäksi palaverit tulisi nimetä hieman yksilöllisemmin ja kehittää uusia palaverikonsepteja sekä valmistella niitä paremmin ja toisaalta myös lopettaa ne jämäkämmin. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 158.)

Toinen työtapoihin olennaisesti liittyvä asia on työpäiviä määrittävä kommunikaatio, ja erityisesti sähköinen kommunikaatio, jota ovat pääosin puhelut ja sähköposti. Kuten palaveriidenkin sopiminen, on myös sähköpostien lähettäminen tehty todella helpoksi. Helppous aiheuttaa osaltaan sen, että koska sähköpostin lähettäminen on niin helppoa, niitä sitten myös lähetetään, ja paljon. Toisaalta sähköposteissa on hyvätkin puolensa, niihin voi esimerkiksi vastata silloin kuin huvittaa, eivätkä ne keskeytä yhtälailla työkentelyä kuin esimerkiksi viereen tuleva kollega tai puhelu, jollemme anna sen itse tehdä niin. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 159.)

Sähköposti ei siis varsinaisesti ole ongelma, vaan ongelmaksi saattaa muodostua se, että emme osaa hallita sitä. Uusia sähköposteja tulee jatkuvasti ja mikäli niihin ei vastata, työtaakka kasaantuu entisestään. Ongelmaa ei ole helppo ratkaista vain vastaanottajan näkökulmasta, vaan asiaa täytyy ajatella kokonaisuutena. Tällöin ratkaisuna voisi olla se, että opitaan samaan aikaan vähentämään lähetettävien viestien määrää, vastaamaan saatuihin viesteihin järkevämmiin ja toisaalta myös parantamaan vastausten laatua. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 160 - 161.)

Saapuvien sähköpostien määrän vähentämistä on käsitellyt myös Sampo Sammalisto, joka ohjeistaa ihmisiä hallitsemaan sähköpostiaan yksinkertaisesti lähettämällä itse vähemmän sähköpostia, käyttämällä ehdollisia ennakkoivia lauseita ja välttämällä roskapostia. Ihmisten tulisikin miettiä huolella, kannattaako asia ylipäänsä hoitaa sähköpostilla vai voisiko sen hoitaa jollakin muulla tavalla, sillä Sammaliston kokemuksen mukaan yksi puhelinsoitto tai chat-keskustelu voi korvata kymmenen edestakaista sähköpostia. Kun sähköposteja kuitenkin tulee, kannattaa niihin vastata käyttämällä ehdollisia ennakkoivia lauseita eli ennakoita toisen osapuolen kysymykset ja antaa myös toimintaehdotukset ennen kuin toinen edes ehtii kysyä niitä. Roskapostia taas onnistuu välttämään yksinkertaisesti poistamalla itsensä kokonaan kaikilta turhilta postituslistoilta. (Sammalisto 2014, 41 - 42.)

Kolmannen työtapoihin liittyvän ongelman luovat työtilat. Monilla työpaikoilla työntekijät tekevät hyvin erilaisia töitä, mutta työtilat yleensä ottavat erilaiset työt melko heikosti huomioon. Monet palaverit tai yksin tehtävät keskittymistä vaativat työt tehdään esimerkiksi aivan vääränlaisissa tiloissa. Avokonttori ei nimittäin välttämättä ole paras mahdollinen paikka ajatustyön tekemiselle, tai vastaavasti tylsä neuvotteluhuone luovan palaverin pitämiseksi. Monesti ihmiset myös kokevat, että eivät pysty keskittymään työpaikallaan, mutta silti työ pitäisi tehdä siellä. Luomalla toimitiloihin erilaisiin töihin todella sopeutuvia työtiloja auttaa jo osaltaan ongelmaa, mutta lisäksi varsinkin ajatus-työtä tekevien työntekijöiden olisi hyvä saada tehdä erilaisia töitä välillä erilaisissa työympäristöissä, esimerkiksi tätä varten organisaation tiloihin luoduissa viihtyisissä kirjastotiloissa. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 163 - 167.)

Viimeinen työtapoihin liittyvä asia on prosessit, jonka kenttä on hyvin laaja. Se sisältää muun muassa tavat, joilla organisaatiossa hallitaan eri asioita, kuten erilaisia projekteja, kuluja tai asiakashankintaa. Prosessit liittyvät osittain myös muihin työtapoihin kuuluviin osa-alueisiin eli kokouksiin, kommunikaatioon ja työtiloihin. Toisin sanoen prosessit siis kuvaavat parhaimmillaan sen tavan, jolla koko työyhteisö toimii. Eli sen, kuinka näitä hyviä tapoja monistetaan, ja kuinka ne auttavat hyvän laadun luomisessa ja ylläpitämisessä. Pahimmillaan prosessit kuitenkin voivat orjuuttaa, hidastaa ja antaa työntekijöille helpon tekosyn olla ajattelematta itse. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 168.)

Tiukat prosessit toimivat tietyissä ympäristöissä tiettyyn pisteeseen asti, mutta mikäli työntekijät kokevat, että organisaatio on yliprosessoitu, tapahtuu helposti ilmiö, jossa työntekijät piiloutuvat näiden prosessien taakse, jolloin prosessit saattavat pahimmillaan ohittaa terveen järjen. Prosesseihin liittyy olennaisesti muita 925-timantin osa-alueita, kuten roolit ja tavoitteet. Mikäli roolit ovat tarpeeksi selkeitä ja työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, on heidän myös helpompi tehdä nopeammin omia päätöksiä, jolloin prosesseja ei välttämättä edes tarvita, sillä luottamus riittää. Ylitiukkojen prosessien sijaan riittäisikin monesti selkeät roolien kuvaukset sekä ajantasainen ja avoin kommunikaatio, sillä silloin myös muut tietäisivät mitä kukin tekee, ja avun pyytäminen ajoissa olisi mahdollista. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 170 - 171.)

Mikäli prosesseja joihinkin asioihin kuitenkin tarvitaan, on sen parempi mitä ymmärrettävämmin ne kuvataan, ja mitä pienempänä pidämme niiden määrän. Tärkeimmät prosessit on oleellista määritellä, mutta ei ylimääräisiä. Työpäivät koostuvat lähestulkoon

pelkästään vuosien saatossa muodostuneista työtavoista eli palavereista, sähköposteista, toimitiloista ja prosesseista, joista osa on huonoja ja osa hyviä. Näiden huonojen tapojen tunnistaminen ja niiden korvaaminen järkevimmillä tavoilla onkin lähtökohta paremman työpäivän kehittämiseksi. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 171.)

3.5.4 Ilo

Työyhteisön vahvalle toiminnalle luo pohjan se, että työntekijät tuntevat tekevänsä tärkeitä asioita, jotka johdattavat organisaatiota järkevään suuntaan. Tällaisessa tilanteessa henkilö usein myös tietää roolinsa ja hänellä on tarpeeksi autonomiaa sen suorittamiseen. Lisäksi työtavat, joita organisaatiossa käytetään, koetaan mielekkäiksi ja järkeviksi. Tähän kun lisätään vielä 925-timantin neljäs lohko, joka on ilo, saadaan aikaan vielä parempia tuloksia, sillä hauskuus lisää merkittävästi niin työssä viihtymistä kuin työtehoakin. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 173.)

925-hankkeensa aikana Pohjakallio ja Tuominen saivat ilon mukaan ottamisesta kahdenlaista palautetta. Toiset olivat innoissaan, että työn ilon merkitys on ymmärretty ja siitä puhutaan suoraan. Toiset taas olivat sitä mieltä, että ei töissä kuulu pitää hauskaa, vaan siellä kuuluu tehdä töitä. Tästä huolimatta Pohjakallio ja Tuominen halusivat kuitenkin ottaa 925-timantin yhdeksi lohkoksi nimenomaan ilon, tai jopa onnellisuuden, sillä siitä puhutaan aivan liian vähän suhteessa siihen kuinka tärkeästä asiasta todella on kyse. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 173.)

Optimistiset, innostuneet ja iloiset ihmiset näkevät ympärillään uhkien sijaan mahdollisuuksia, ovat avoimia ja kykenevät reagoimaan uusiin yllättäviin asioihin rohkeasti. Tästä syystä organisaatioiden kannattaa pyrkiä tavoittelemaan tilaa, jossa työyhteisön työntekijät ovat suurimmaksi osaksi innostuneita ja onnellisia, sillä se on järkevää niin organisaation hyvinvoinnin kuin taloudenkin kannalta. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 174.)

Mistä työn ilo sitten syntyy? Se ei synny yhdestä tai kahdesta pikkuasiasta, vaan siihen vaikuttaa lähestulkoon kaikki mitä töissä tapahtuu. Järkevillä toimintatavoilla, selkeillä rooleilla ja työn laajemmalla merkityksellä varmasti lisätään työn iloa, mutta näiden lisäksi tarvitaan muutakin. Ilmaisilla virvokkeilla ja paljon nauramisella on toki osuutensa, mutta lisäksi tarvitaan tunnetta aikaansaamisesta, kehittymisestä ja yhteisöllisyydestä. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 174 - 175.)

Aikaansaamisesta on puhuttu timantin muissakin osa-alueissa, mutta se liittyy myös työn ilon tuntemiseen. Tunne siitä, että on saanut jotakin todella aikaan, on sellainen, että jokainen sen yleensä tunnistaa ja muistaa. Silloin olo saattaa olla väsynyt, mutta silti onnellinen. Työssä, jossa on kiire, mutta silti saadaan aikaan hienoja asioita, ihmiset yleensä jaksavat mielellään venyä, jos työyhteisön henki on hyvä. Uupuminen ja työn ilon katoaminen taas tapahtuu yleensä silloin, jos sähläämistä ja kiirettä on koko ajan, mutta siitä huolimatta mitään merkittävää ei saada aikaiseksi. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 177.)

Hyvässä ja työn ilon tunnetta kokevassa työyhteisössä on yleensä aina myös niin sanottu reipas tekemisen meininki. Kaikki työyhteisön jäsenet tekevät töitä yhteisen edun eteen ja saavat asioita myös aikaiseksi. Iloinen työntekijä on siis yleensä myös ahkera. Vastakohtana tälle on lähestymistapa, jossa kaikki koetaan vaikeaksi ja mihinkään ei edes yritetä puuttua, sillä aina on jotain, mikä mukamas estää muutokset. Hyvän ja huonon työyhteisön erottaa siis pitkälti asenne eteen tulevia haasteita kohtaan. Lähdetäänkö tekemään vai jäädäkö vain valittamaan. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 177 - 178.)

Aikaansaamisen tunteet ovat tärkeitä, ja näin ollen niitä kannattaa myös pyrkiä lisäämään. Se onnistuu jakamalla työssä eteen tulevia hankkeita osiin, eli tekemällä niistä selkeitä pienempiä kokonaisuuksia, joilla on jokin alku ja loppu. Näistä pienistä kokonaisuuksista taas voidaan luoda polku, jossa edetään yksi kerrallaan siirtyen aina seuraavaan, kunnes koko hanke on saatettu loppuun. Jokaisen pienen kokonaisuuden valmiiksi saattamisen jälkeen on näin mahdollisuus kokea aikaansaamisen ja ilon tunnetta sekä palkita itsensä jotenkin saavutetun tavoitteen vuoksi. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 178 - 179.)

Analysoidakseen paremmin, mitä saa esimerkiksi työpäivän aikana tehtyä, kannattaa pitää työpäiväkirjaa, johon kirjaa tärkeimmät työtehtävät, saavutukset ja tuntemukset. Omia saavutuksiaan ja onnistumisiaan kirjaamalla huomaa, kuinka paljon asioita on todella saanut aikaiseksi, ja tätä kautta itseluottamus ja tunne omasta etevyydestä ja arvokkuudesta kasvaa. Työpäiväkirjan avulla on myös helpompi analysoida, mihin työaika kuluu, mitkä ovat omia vahvuuksia ja mistä työtehtävistä todella nauttii. (Sammalla 2014, 190.)

Kehittyminen on myös tärkeä työn ilon kokemiseen vaikuttava tekijä, sillä se on erilaisen tutkimusten mukaan hyvinvoinnin kannalta järkevää. Hyvinvoivat ihmiset tykkäävät sopivan vaativista haasteista, sillä niistä suoriutuessaan he kokevat kasvavansa ja kehittyvänsä, sekä kokevansa niin sanottuja flow-kokemuksia. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 179.)

Kappaleessa 5.3.2 puhuttiin rooleista ja niiden määrittelystä. Sillä, miten roolit työyhteisössä määritellään, on myös tärkeä merkitys työn ilon ja kehittymisen kannalta. Hyvässä työyhteisössä pyritään kaikille löytämään sopiva rooli. Niille, joiden rooli on liian helppo, annetaan lisää vastuuta ja kääntäen niitä, joilla on ongelmia selviytyä roolinsa vaatimista tehtävistä, autetaan. Samaan tapaan toimii tällaisissa työyhteisöissä myös kouluttautuminen, työntekijät haluavat oppia ja työyhteisö on valmis kouluttamaan. Kehittyminen vaatii siis sekä esimiehen että työntekijän osallistumista. Esimiehen tulee nähdä, miten kehittää ja tukea erilaisia työntekijöitä parhaiten, kun taas työntekijällä tulee olla halu ja innostus kehittyä. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 180.)

Kolmantena asiana aikaansaamisen ja kehittymisen lisäksi työn iloa lisää paljon myös yhteisöllisyys, joka on kuitenkin asia, jota ei voi ostaa tai muuten muualta hankkia, sillä se lähtee ihmisistä itsestään. Työkaverien tunteminen ja turvallisuuden tunne työpaikalla edesauttavat yhteisöllisyyden syntymistä. Mikäli ihmiset eivät koe tuntevansa toisiaan ja tuntevat olonsa turvattomiksi, toimivat he myös koko ajan vähemmän luovasti ja kokevat ideointitilanteet jopa ennemminkin uhkina kuin mahdollisuuksina. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 181.)

Ongelmana työkavereihin tutustumisessa on yleensä se yleinen ajatus, että työajalla tehdään työtä ja ihmisiin tutustutaan vapaalla, mikäli halutaan. Toisin sanoen erotetaan nämä kaksi asiaa toisistaan. Mieli ei kuitenkaan erota näitä kahta asiaa, vaan se kuinka hyvin tuntee työyhteisön muut jäsenet vaikuttaa suoraan siihen, miten luovasti henkilö työssään toimii ja ajattelee. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 182.)

Työkavereiden tunteminen ja yhteisöllisyys lisäävät myös ihmisille tärkeäksi koettua palautteen antamista. Kun ihmiset ovat kiinnostuneita muista työyhteisön jäsenistä, he myös kiinnittävät enemmän huomiota muiden tekemisiin, ja tätä kautta myös palaute muuttuu aidommaksi ja merkityksellisemmäksi. Palautteen, ja erityisesti positiivisen palautteen antaminen mielletään monesti esimiehen tehtäväksi, mutta todellisuudessa

se koskee yhtälailla niin esimiestä kuin työntekijöitäkin. Kehumisen merkitys onnistumistilanteessa on nimittäin hyvin tärkeää. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 183.)

Aikaansaamisen, kehittymisen ja yhteisöllisyyden ohella ei kuitenkaan pidä unohtaa naurun ja juhlien merkitystä työn ilon luojina. Juhlia ei kuitenkaan voi järjestää jatkuvasti, ja yleensä juhlinta on myös se, josta ensimmäisenä leikataan kuluja, kun ajat ovat vaikeat. Tämä on toisaalta ihmeellistä, sillä monesti ilon merkitys työn ilon luojana ymmärretään, mutta silti siitä kuitenkin leikataan, jolloin leikataan samalla periaatteessa myös työtehoa. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 185.)

Perustana työn ilolle toimivat pitkälti arvot eli ne tavat, joiden mukaan organisaatiossa todella toimitaan. Mikäli organisaation arvot ovat todella sellaisia, että työntekijä voi ongelmatilanteessa luottaa siihen, että apua on tarjolla, myös hänen halunsa venyä sitä vaativissa paikoissa on paljon suurempi. Arvojen muuttuessa sanoista todellisiin tekoihin, edesauttavat ne suuresti työn ilon tunteen syntymistä. Vaikka tälle työn ilon tunteen lisäämiselle ei yleensä organisaatioissa ole varattu aikaa, kannattaa muistaa, että sitä voi lisätä juuri näiden pienten tekojen kautta. Esimerkiksi oikein ajoitetulla vapaailtapäivällä tai yllättäen tilatuilla herkuilla on työn ilon kannalta valtavan suuri merkitys. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 189.)

3.5.5 Elämä

Timantin kärkenä on elämä, joka on sellainen osa-alue, joka voi pahimmillaan jopa romuttaa kaiken, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivatkin kunnossa. Elämä on tarkoituksella asetettu mallissa timantin kärkeen kaiken alle, sillä se juuri se osa-alue, jonka päällä ja varassa kaikki muu lepää. Jos ihmisen elämä ylipäänsä eli esimerkiksi nukkuminen, syöminen, päihteiden käyttö tai itsestä ja elimistöstä huolehtiminen eivät ole hallinnassa, on työn tasapainoinen tekeminen hyvin hankalaa. Toisin sanoen elämä on timantin kärki, koska elämän täytyy olla tasapainossa ja hallinnassa, jotta timanttikin voisi pysyä tasapainossa. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 190 - 191.)

Ajatus siitä, että elämän pitää olla tasapainossa, jotta työkin voisi olla, on toisaalta sitä vastaan, että monet ihmiset haluavat erottaa arjen ja työn toisistaan. Pohjakallio ja Tuominen tekivätkin 925-hankkeensa aikana haastattelemiensa ihmisten kohdalla mo-
neen kertaan tämän saman huomion halusta erottaa työ ja arki toisistaan, vaikkakin

huomioivat samalla, että monetkaan eivät olleet tässä onnistuneet. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 191 - 192.)

Pohjakallio ja Tuominen ovatkin mallissaan tulleet siihen tulokseen, että tiukka rajanveto työn ja arjen väliin ei ole järkevä tai edes ylipäänsä saavutettavissa ajatustyötä tekevien ihmisten kohdalla, sillä nämä kaksi asiaa sekoittuvat usein joka tapauksessa toisiinsa. Ongelmaksi tämä muodostuu yleensä vasta siinä vaiheessa, kun työn annetaan joustaa arjen puolelle selvästi enemmän kuin arjen työn puolelle. Monesti tämä ilmiö on kiinni niin työnantajasta kuin ihmisistä itsestäänkin. Ihminen saattaa nimittäin helposti ajatella työasioita vapaa-ajallaan kokematta siitä huonoa omaatuntoa, mutta päinvastoin kokea hyvinkin huonoa omaatuntoa siitä, jos työajalla tekee jotakin omia asioitaan. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 192.)

Pohjakallio ja Tuominen kirjoittavat työuupumuksen johtuvan eri tutkimusten mukaan usein arjen puolella tapahtuvista asioista eli erilaisista arjen elämänmuutoksista, kuten ihmissuhteista, päihteiden käytöstä tai muista arkielämän ongelmista. Toisaalta ilmiön on todettu toimivan myös käänteisesti. Ne ihmiset, joiden arkielämä on hallinnassa parantavat automaattisesti myös työkykyään. Näin ollen on siis hyväksyttävä, että arki ja työ sekoittuvat aina, ja parhaimpana ratkaisuna olisi pyrkiä hallitsemaan molempia yhtenä kokonaisuutena. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 192.)

Elämää käsittelevä osa-alue on 925-timantissa jaettu vielä kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat keho, mieli ja ihmissuhteet. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole täysin erottaa näitä kolmea toisistaan, sillä kaikilla näillä on kuitenkin vaikutusta toisiinsa. Liikunnan, levon ja ravinnon vaikutus kehoon ja sitä kautta ajatteluun ja elämään on Pohjakallion ja Tuomisen mukaan suuri, ja sitä puoltavat myös heidän 925-hankkeessa haastattelemansa ihmiset. Huolimatta siitä, että yleensä ihmiset tietävät liikunnan levon ja ravinnon vaikuttavan elämäänsä ja sitä kautta työhyvinvointiinsa, ei niitä aina jakseta, ehditä tai viitsitä ajatella. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 196 - 201.)

Mielen vaikutus elämään on myös suuri, sillä mieli on mukana kaikkialla. Näin ollen niin työntekijöiden kuin esimiestenkin on oleellista ymmärtää elämän tasapainon löytämisen ja säilyttämisen takia se, miten mieli toimii tehokkaasti ja miten se toisaalta uupuu. Kaikkea mielen toimintaa ei voi eikä tarvitsekaan ymmärtää, mutta perusasioiden ja -toimintojen ymmärtämisestä on paljon hyötyä. Esimerkiksi sen ymmärtäminen, että mikäli mielessä on jatkuvasti suuri määrä tekemättömiä ja ratkaisemattomia asioita,

lisää se aivojen työtaakkaa, joka taas uuvuttaa helposti koko ihmisen. Mikäli työkyvyn halutaan siis olevan mahdollisimman hyvä, on ymmärrettävä, että mielen harjoittaminen yhtä tärkeää kuin vaikka ergonomisesti hyvät työvälineet. Työyhteisöissä toimivien esimiesten kannalta tämä tarkoittaa myös sitä, että kyetäkseen johtamaan ja ajattelemaan entistä paremmin olisi tärkeää oppia ymmärtämään myös mielen toimintaa hie- man paremmin. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 203 - 204.)

Ihmissuhteet ovat elämää käsittelevän osuuden kolmas kahteen muuhun aiemmin esi- teltyyn alueeseen sidoksissa oleva alue. Tärkeä osa-alue ihmissuhteet on siksi, että monesti työuupumustilanteet johtuvat juuri näistä työn ulkopuolisista tilanteista, kuten ihmissuhteista tai muista arkielämää rasittavista asioista. Näin ollen, tasapainoisen ja tyytyväisen ihmisen mieli toimii monesti tehokkaammin kuin isoista ihmissuhdeongel- mista arjessaan kärsivän henkilön. Toisaalta tämä ei ole mikään absoluuttinen totuus, ja poikkeuksia löytyy aina. Joskus tyytymättömyys saattaa jopa vaikuttaa työtehokkuu- teen positiivisesti ja tyytyväisyys negatiivisesti. Oleellista on siis muistaa ennemminkin se, että tyytymätön mieli vie myös työajalla osan käytettävästä mielen kapasiteetista omien ongelmien työstämiseen, jolloin se on aina pois jostakin muusta. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 205 - 206.)

Ongelmia ei voida poistaa, ja niitä on varmasti kaikilla jossakin elämän vaiheessa. Vaikka yksityiselämän ongelmia ei pitäisi tuoda työpaikalle, tulevat ne sinne joka tapa- uksessa, sillä ihmismieli toimii niin, että työ ja arki, ja näin ollen myös niissä olevat on- gelmat, sekoittuvat keskenään. Elämän tasapainoisuuden ja hallinnan kannalta onkin tärkeää hyväksyä tämä asia, ja ottaa se huomioon niin työntekijöiden kuin itsensä joh- tamisessa. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 206 - 207.)

Lopputuloksen kannalta oleellista on ymmärtää, että tyytymättömyys on viimeistään pitkällä aikavälillä huono asia. Se, johtuuko tyytymättömyys työstä vai työn ulkopuolisista asioista, on toissijaista. Jokaisella työntekijällä on tämän saavuttamisessa iso rooli, ja tavoitteena olisikin järkevää pitää sellaista hyvää elämää, jossa arki, työ ja lepo ovat tasapainossa keskenään. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 206 - 207.) Ihan niinkin yk- sinkertainen asia, kuten unen laadun parantaminen on yksi hyvän elämän kulmakivistä. Mikäli ei nuku tarpeeksi hyvin, ei mistään muustakaan tule mitään. Hyvin nukutun yön jälkeen henkilö onkin yleensä energinen, hyväntuulinen, idearikas ja aikaansaava ja hänen on helpompi esimerkiksi syödä tai harrastaa liikuntaa. (Sammalisto 2014, 107.)

4 Opinnäytetyöprosessin aikana toteutetut toimenpiteet

4.1 Aineiston kerääminen

Aineisto kehittämissuunnitelmaa varten on kerätty organisaatiossa järjestetystä työhyvinvointipäivästä, jonka runko ja käsiteltävät teemat muodostuivat aiemmin tehdyn työilmapiirikyselyn tulosten pohjalta. Lisäksi olen käyttänyt kerätyn aineiston tukena omia havaintojani niin työhyvinvointityöryhmän jäsenenä kuin organisaation työntekijänäkin.

Alkuaikana työskennellessäni organisaatiossa päätyöpisteeni oli keskeisellä paikalla toimiston aulassa, joten pääsin hyvin tarkkailemaan muiden työntekijöiden päivittäistä olemista ja menemistä. Tilannetta itse seuraillessani, huomasin heti joitakin pieniä ongelmakohtia. Samojen asioiden huomasin osittain nousevan esiin myös lukiessani aiemmin toteutetun työilmapiirikyselyn tuloksia, sekä kuunnellessani ensimmäisiä keskusteluja työhyvinvointityöryhmässä.

Työilmapiirikysely oli yrityksessä aiemmin teetetty ulkopuolisen tahon toteuttamana, ja se, mitä siitä sain käsiini, oli ainoastaan lopulliset paperiset tulokset. Niitä tutkiessani jäi melko negatiivinen mielikuva siitä, miten työhyvinvointi asiat tutkimassani organisaatiossa olivat. Tähän mielikuvaan toisaalta vaikutti myös suurelta osalta se, että kyselyssä oli pyydetty avoimia kommentteja vain niihin asioihin, joissa vastaaja näki parantamisen varaa. Kommentit positiivisista asioista jäivät siis tämän vuoksi melko vähäisiksi. Toisaalta se, että työntekijät olivat kommentoineet tiettyjen asioiden olevan huonolla mallilla, viesti selvästi siitä, että kaikki asiat eivät organisaatiossa olleet kunnossa, ja parannettavaa olisi.

Se, että organisaatiossa päätettiin lähteä toimenpiteisiin asioiden parantamiseksi tämän toteutetun työilmapiirikyselyn jälkeen, on havaintojeni mukaan kuitenkin jo heti alkuvaiheesta lähtien kääntänyt työhyvinvointiin liittyvää keskustelua organisaation sisällä jatkuvasti kohti positiivista suuntaa. Organisaatiossa on selvästi myös ymmärretty paremmin työhyvinvoinnin merkitys menestyvän organisaation avaintekijänä ja sitä on haluttu myös lähteä kehittämään ja toisaalta myös ylläpitämään niiltä osin, jotka jo ovat hyvin. Työhyvinvointityöryhmän perustaminen pidetyn työilmapiirikyselyn jälkeen on osoittanut, että asioita halutaan kehittää, mikä on positiivista ja takaa myös toisaalta sen, että työhyvinvointiin liittyvistä asioista keskustellaan myös jatkossa.

4.1.1 Talon tavat -päivä

Talon tavat -päivä oli organisaation työhyvinvointityöryhmän päätöksellä toteutettu ja myös kyseisen ryhmän organisoima ja järjestelmä työhyvinvoinnin kehittämispäivä, jossa jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus kertoa ideoitaan ja ajatuksiaan työhyvinvoinnista. Päivän toteutuksessa käytettiin sovellettua oppimiskahvila-menetelmää.

Oppimiskahvila-menetelmässä keskitytään joidenkin määriteltyjen teemojen ratkaisuun ryhmissä. Aluksi osallistujat jakaantuvat pienryhmiin pöytäkunnittain, ja prosessin edetessä ryhmät vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uusi ryhmä pääsee aina pohtimaan aiempia tuotoksia ja ideoimaan niitä eteenpäin. Jokaiselle pöydälle valitaan kirjuri, joka pysyy omassa pöydässään koko ajan. Keskustelussa teeman ja annettujen apukysymyksen avulla esiin tulleita ideoita ja ajatuksia kirjoitetaan lapuille. Lopuksi jokaisen teeman ympärille muodostuneet ideat ja ajatukset kerätään yhteen ja puheenjohtajat esittelevät tuotokset kaikille osallistujille. (Heikkinen 2012.)

Talon tavat -päivä toteutettiin Tuusulan Gustavelundissa 12.11.2013, ja päivän runko oli suunniteltu sellaiseksi, että kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa käsiteltäviin asioihin. Käsiteltävät teemat olivat avoimuus; tavoitteet ja palautteenanto; työssä kehittyminen ja monipuoliset työtehtävät; tasapuolisuus, arvostus ja käyttäytyminen työpaikalla sekä työolosuhteisiin liittyvät odotukset ja joustavuus. Teemoja käsiteltiin pienryhmissä sovelletulla oppimiskahvila -menetelmällä niin, että osallistujat oli jaettu viiteen ryhmään, ja ryhmät kiersivät huoneissa, joihin oli teeman perusteella asetettu suuntaa antavia aiheeseen liittyviä apukysymyksiä.

Päivän toteutuksessa ei käytetty oppimiskahvila-menetelmää täysin aiemmin kuvatulla tyylillä, vaan sitä sovellettiin niin, että pöydille ei valittu erikseen puheenjohtajia, jotka pysyisivät pöydissä koko ajan. Sovellettu malli toteutettiin niin, että kaikki ryhmän jäsenet pääsivät kiertämään jokaisessa pöydässä, kunnes ryhmä lopulta pääsi viimeiseen pöytään, jossa sen oli tarkoitus antaa aiheeseen omia ideoitaan sekä lisäksi myös perehtyä kirjattuihin ideoihin ja ajatuksiin niin hyvin, että pystyi esittelemään sen muille osallistujille. Sovellusta tehtiin myös siinä, että ensimmäisessä pöydässä aiheeseen syvennyttiin aluksi omalla pohdinnalla, jonka sai kirjoittaa paperille, ja vasta tämän jäl-

keen siirryttiin yhteiseen keskusteluun ja ideointiin. Sovelletussa versiossa ensimmäiselle ja viimeiselle pöydälle varattiin siis hieman enemmän aikaa kuin muille pöydille.

Lisäksi sovellettua oppimiskahvila-menetelmää jatkettiin vielä toisella kierroksella, jossa jaettiin uudet ryhmät, ja jokainen uusi ryhmä pääsi vielä erikseen antamaan konkreettisia toteutusideoita yhdestä teemasta ja esittelemään nämä ideat muille. Lopuksi kaikki tuotetut materiaalit kerättiin talteen, ja minä aloin koota niistä yhteenvetoa sähköiseen muotoon, jota työryhmässä sitten seuraavassa palaverissa alettiin käsitellä.

Päivä laskettiin työntekijöille työskentelyvaiheen osalta työajaksi. Työskentelyvaiheen päättyessä työntekijöille annettiin mahdollisuus joko lähteä kotiin tai osallistua Gustavelundissa järjestettyyn iltaohjelmaan. Suurin osa työntekijöistä osallistui iltaohjelmaan, joka piti sisällään geokätkentää, saunomista ja illallisen.

Päivään osallistui koko senhetkinen työyhteisö yhtä sairauslomalla, ja yhtä hoitovapaalla olevaa henkilöä lukuun ottamatta. Myös toimitusjohtaja oli mukana päivässä, mutta hän ei osallistunut varsinaiseen ryhmätyöskentelyyn, vaan oli mukana ainoastaan avaamassa päivän puheellaan, kuuntelemassa esityksiä sekä ruokailemassa. Minä en myöskään osallistunut ryhmätöihin sen vuoksi, että työryhmän yhteisellä päätöksellä todettiin, että tämän opinnäytetyön kannalta on parempi, että olen mukana vain organisoijan ja havainnoijan roolissa. Näin ollen kiertelin siis ryhmissä hieman kuuntelemissa, ja organisoin toimintaa niin, että ihmiset olivat oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

Päivän toteutuksen jälkeen ei järjestetty varsinaista palautetilaisuutta tai vastaavaa, mutta työntekijöiden tilaisuudessa mainitsemista kommenteista ja myöhemmin kuulluista käytäväkeskusteluista päätellen päivä oli työntekijöiden mieleen ja tällaisia toivottiin järjestettävän myös jatkossa. Päivä tuotti paljon materiaalia, josta päätellen osallistujat olivat todella aidosti kiinnostuneita aiheesta ja olivat innoissaan mukana tässä ideoinnissa ja asioiden kehittämisessä. Päivässä käytetyt materiaalit ja ohjeistukset, sekä tekemäni yhteenveto useiden erillisten isojen paperien päälle liimatuista post-it lapuista eli päivän tuloksista ovat liitteinä tämän työn lopussa.

4.1.2 Työhyvinvointityöryhmän työskentely

Työhyvinvointityöryhmän työskentely alkoi virallisesti sen jälkeen, kun yrityksessä oli teetetty keväällä 2013 työilmapiirikysely ulkopuolisen tahon toteuttamana. Työryhmä

ehti kevään aikana nähdä muutamia kertoja, ja pohtia kyselyn tuloksia, sekä tehdä päätöksen siitä, että kaikkien esimiesten tuli tulevan kesän aikana käydä aiheeseen liittyvä kahdenkeskinen keskustelu työntekijöidensä kanssa. Myös ajatus työhyvinvointipäivän järjestämisestä sai alkunsa jo kevään 2013 aikana. Syksyllä 2013 työskentely lähti taas eteenpäin, ja samoihin aikoihin minä aloitin työharjoittelun kyseisessä organisaatiossa. Pian päästessäni mukaan työryhmään sain myös toimeksiannon tehdä organisaatiolle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma järjestettävän Talon tavat -päivän tulosten pohjalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana työryhmä kokoontui säännöllisesti käsitellen aiheeseen liittyviä asioita. Minä sain ensimmäiseksi tehtäväkseni suunnitella järjestettävän Talon tavat -päivän runkoa, jonka lopulliseen muotoon saattamiseen ja toteutuksen suunnitteluun kului myös suuri osa muun työryhmän ajasta aina marraskuun alkuun asti, jolloin päivä lopulta onnistuneesti toteutettiin. Päivän jälkeen työryhmä on käsitellyt päivästä saatuja tuloksia sekä toteuttanut heti muutamia päivän aikana esiin nostettuja ideoita.

Ensimmäisenä työryhmän tekemänsä toteutuksena Talon tavat -päivän jälkeen oli ideapankin tekeminen kahvihuoneeseen. Tämä toteutettiin siksi, jotta ideointi työviihtyvyyden parantamiseksi ei jäisi vain tähän yhteen päivään. Ideapankin kautta työryhmä toivoi saavansa tarkennuksia joihinkin päivässä esitettyihin toivomuksiin ja antavansa kaikille työntekijöille selkeän väylän tuoda omia ideoitaan työryhmälle.

Ideapankki tuotti heti seuraaviin palavereihin mennessä ideoita, joista käsittelyyn nousi muun muassa kahvitilan uusi sisustus. Tämä idea sai työryhmässä aikaan keskustelua seuraavien palaverien aikana siitä, miten tiloja saataisiin uudelleenjärjesteltyä niin, että kahvila ja muut mahdolliset käyttökelpoiset tilat saataisiin paremmin käyttöön. Tilojen uudelleenjärjestelyn toteutus jäi kuitenkin tässä vaiheessa vielä toistaiseksi tulevaisuuteen, mutta päätös sen toteuttamisesta kuitenkin tehtiin ja tiloja sekä niissä olevaa tavaramäärää alettiin kartoittaa. Kartoituksen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että jotain on tehtävä, sillä tiloissa on paljon käyttämätöntä turhaa tavaraa. Pian tultiinkin siihen päätökseen, että tavaroille on tehtävä jotakin, ja niiden poisviemiseksi alettiin suunnitella erilaisia vaihtoehtoja.

Eräässä tammikuussa pidetyssä palaverissa nostettiin esiin vahvasti myös Talon tavat -päivän pohjalta kehityskeskustelurungon luominen. Runkoa lähdettiin luomaan niin, että jokainen työryhmän jäsen sai halutessaan esittää kommenttinsa siitä, millai-

nen runko olisi heidän mielestään hyvä, ja lähettää ajatuksensa ja ideansa minulle. Näiden ideoiden ja aiemmin toteutettujen työntekijän ja esimiehen välisten keskusteluiden rungon pohjalta minun oli sitten tarkoituksen luoda jokin alustava kehityskeskustelulomake, jonka käsittelyä jatkettiin seuraavassa palaverissa.

Alustavia luomiani lomakkeita muokattiin hieman työryhmän seuraavassa palaverissa ja lisäksi sain vielä tehtäväkseni kirjoittaa esimiehille ohjeistuksen näiden lomakkeiden käytöstä ja tarpeellisuudesta sekä työntekijöille samantapaisen saatteen lomakkeen täyttämisestä. Seuraavassa palaverissa työryhmä kävi vielä lomakkeet läpi ja tämän jälkeen ne otettiin organisaatiossa käyttöön helmikuusta 2014 alkaen.

Työharjoitteluni loppui tammikuun 2014 viimeisenä päivänä, mutta jatkoin silti edelleen työryhmän jäsenenä myös tämän jälkeen koska opinnäytetyöprosessini oli vielä kesken. Tammikuussa vielä viimeisellä harjoitteluviikollani pidetyssä palaverissa työryhmä päätti laatia jonkinlaista toimintasuunnitelmaa vielä täysin toteuttamattomien Talon tavat -päivässä esiin tulleiden asioiden parantamiseksi. Jokainen jäsen sai tehtäväkseen seuraavaan palaveriin mennessä vielä kerran miettiä konkreettisia toimenpiteitä ja kertoa ajatuksiaan niistä Talon tavat -päivän yhteenvedossa esiin tulleista asioista, joita ei vielä ollut toteutettu joko osittain tai ollenkaan. Asiat jaettiin seuraaviin otsikoihin: pelisäännöt, sisärengas ja perehdytys; yhteishengen luominen; työtoiminta, lajikokeilut ja yhteiset taukohetket; tavoitteet, palkitseminen, koulutus ja palveluaika; toimitilat sekä henkilökuntapalaverit.

Harjoittelujaksoni päättymisen jälkeen työryhmä oli yhteydessä sähköpostitse, ja koontui kerran maaliskuussa ja kerran huhtikuussa. Lisäksi osa työryhmän jäsenistä minut mukaan lukien osallistui kevään 2014 aikana kahteen työhyvinvointiin liittyvään seminaariin, joiden tarkoituksena oli auttaa työryhmän työskentelyä. Maaliskuun palaverista alkaen työryhmä sai myös yhden uuden jäsenen työyhteisön sisältä.

Maaliskuun palaverissa todettiin, että aiemmin annettu tehtävä miettiä konkreettisia toteutustoimenpiteitä ei ollut tuottanut kovin paljon tuloksia. Palaverin aikana saatiin kuitenkin tehtyä päätös siitä, että tilojen siivoamiseksi ja turhien tavaroiden poisviemiseksi järjestettäisi päivä, jonka aikana kaikki työyhteisön jäsenet yhdessä siivoaisivat toimiston tiloja. Samassa palaverissa käytiin myös läpi luotujen lomakkeiden pohjalta käytyjä kehityskeskusteluja sekä niiden onnistumista. Lopuksi jäätin odottelemaan

seuraavaa huhtikuussa pidettävää palaveria, jonka aikana minun oli tarkoitus esitellä tämä opinnäytetyönä tekemäni työhyvinvointisuunnitelma, jonka pohjalta työryhmä mahdollisesti jatkaisi työskentelyään tulevaisuudessa.

4.2 Aineiston analysointi ja Talon tavat -päivän tulokset

Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt sisällön analyysia, ja menetelmänä teemoittelua. Analysoinnissa käytetyt teemat nousivat alun perin aiemmin organisaatiossa toteutetun työilmapiirikyselyn tuloksista, joiden pohjalta syntyivät Talon tavat -päivän teemat. Menetelmänä teemoittelu on aiheiden muodostamista aineistolähtöisesti etsien tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia seikkoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Käytännössä tutkin siis saamiani työilmapiirikyselyn tuloksia ja aiheeseen liittyvää teoriaa, ja muodostin päivän alustavat teemat yhdistelemällä näistä materiaaleista saamaani tietoa. Alustavien luomieni teemojen lopullista muotoa työryhmä sitten osaltaan työsti vielä jonkin verran ennen lopullisten käytettävien teemojen aikaansaamista.

Talon tavat -päivästä saadun aineiston analysointi tapahtui päivän tuloksina syntyneitä post-it lappuja täynnä olevia papereita tutkimalla ja sen pohjalta teemoittelemalla niitä uudestaan tuloksien yhteenvetoa varten. Tulosten yhteenvedon teemoittelu muodostui lopulta pitkälti näillä samoilla otsikoilla, joiden pohjalta aiheita oli työhyvinvointipäivässä käsitelty, sisältäen kuitenkin kaikki päivässä esiin tulleet asiat järkevästi niin, että jokaiselle teemalle muodostui omia tarkentavia alaotsikoita. Tätä tekemääni tulosten yhteenvetoa työryhmä alkoi pian sen valmistumisen jälkeen käydä läpi ja miettiä alustavasti, mitä näistä esiin nousseista asioista tulisi toteuttaa ja millä aikataululla.

Järjestetyn päivän tuotoksena syntyi siis lopulta kirjallinen päivän tulosten yhteenveto. Näitä tuloksia ei opinnäytetyön tekstiosuudessa ole erikseen eritelty, vaan tämä tekemäni tulosten yhteenveto on liitteenä tämän työn lopussa sellaisenaan kuin työhyvinvointityöryhmä sen sai tutkittavakseen. Liitteenä olevasta yhteenvedosta nostetaan kuitenkin monia kohtia tarkempaan käsittelyyn osuudessa, jossa annan konkreettisia kehittämisideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi kohdeorganisaatiossa soveltamalla teoriaa päivän tuloksissa havaittuihin ongelmakohtiin.

5 Kehittämissuunnitelma

Työni tavoitteena oli antaa konkreettisia ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi Suomen Taksiliiton organisaatiossa. Tässä kappaleessa on annettu kehittämisideoita teoriaosuudessa käsiteltyjen asioiden pohjalta ja sovellettu niitä kohdeorganisaation tarpeisiin. Kehittämisideat ovat nousseet esiin yhdistelemällä teoriaa ja Talon tavat -päivän pohjalta ilmenneitä ongelmia, joita on nostettu esiin työn liitteenä olevista tutkimuksen tuloksista.

Olen luonut antamistani kehittämisideoista kuviossa 6 esitellyn mallin, joka pitää sisälleen kahdeksan kehittämisen osa-aluetta. Tämä malli on käytännössä suunnitelma työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatiossa jatkossa. Kaikki kuvion kehittämisen osa-alueet ja syyt siihen miksi ne tässä mallissa ovat, on esitelty myöhemmin erikseen omista luvuistaan. Kehittämisen osa-alueiden sisältöä ja syitä kehittämiselle on esitelty erikseen jokaisen osa-alueen kohdalla tekstin ja kuvioiden avulla.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueet.

Kuviossa 6 esitetty malli kuvaa niitä kaikkia osa-alueita, joissa Taksiliiton toimisto tarvitsee kehittämistä työhyvinvoinnin kannalta. Malli on luotu organisaation näkökulmasta, eli sillä mallinnetaan niitä asioita, joihin organisaatio voi vaikuttaa yksilöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Mallia ympäröi oikeudenmukaisuuden kehä, jolla pyritään viestimään sitä, kuinka kaikkien näiden kehän sisällä olevien asioiden luominen tai parantaminen ei yksinään riitä, vaan lisäksi kaikkiin näihin asioihin liittyvän toiminnan organisaatiossa tulee olla oikeudenmukaista.

Kehän sisään on merkitty kuusi eri osa-aluetta ja keskelle toimitilat. Kaikki valkoisella pohjalla olevat osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa, ja tarvitsevat kehittämistä niin, että näiden sidokset toisiinsa huomioidaan. Mallin keskiöön merkitty toimitilat ovat puolestaan osa-alue, joka näkyy ja kuuluu toimistossa konkreettisesti koko ajan ja on näin ollen osa päivittäistä toimintaa ja keskustelua. Toimitilat liittyvätkin kaikkiin näihin muihin kehittämisen osa-alueisiin ja luovat käytännössä ulkoiset edellytykset näiden kaikkien muiden osa-alueiden toiminnalle. Ilman toimitiloja työtä olisi hyvin hankala ylläpitää, ja parhaimmillaan toimitilat taas luovat loistavat edellytykset kaikkien näiden muiden osa-alueiden toteutumiselle.

Taksiliiton toimistossa työskentelee tällä hetkellä hyvin erilaisia ja hyvin erilaista työtä tekeviä ihmisiä ja tiimejä, joten joidenkin kehittämisen osa-alueiden kohdalla on sovellettu eri ratkaisuja erilaista työtä tekeviin henkilöihin tai ryhmiin. Osa tuloksissa ilmenneistä ongelmakohdista puolestaan koskettaa samalla tavalla kaikkia organisaation työntekijöitä, joten monessa kohtaa ratkaisuksi esitetään toisaalta myös koko organisaatiota koskevia ratkaisuja.

5.1 Strategia ja työn imu

Sanoina visio ja strategia ovat melko haastavia. Taksiliiton toimistolla, kuten monissa muissakin organisaatioissa on todettu tämä sama asia. Työntekijätasolla ei ymmärretä sitä, mitä strategia tai visio tarkoittaa tässä organisaatiossa tai omassa työssä, kun taas esimiestasolla puhutaan strategiasta lähinnä laajalla tasolla koskien koko taksialaa eikä tiedetä, miten saada se osaksi jokaisen työntekijän työtä ja työntekeä.

Taksialalla on olemassa yleinen taksialan strategia, jonka kehitystyö tosin on tällä hetkellä hieman kesken. Tätä koko taksialaa koskevaa strategiaa pyritään tuomaan niin toimiston työntekijöiden kuin muidenkin taksialan toimijoiden tietoon. Ongelmana kui-

tenkin on, että puhuttaessa taksialan strategiasta, eivät kaikki toimistolla työskentelevät työntekijät tiedä, mitä se tarkoittaa heidän työssään. Strategiasta puhumisen sijaan työntekijöiden kannalta olisikin oleellista enneminkin puhua oman työn merkityksestä eli siitä, miksi kukin työntekijä tekee tätä työtä tällä tietyllä tavalla ja miten tämä työ edesauttaa organisaation haluttuun tavoitetilään pääsemistä. Eli käytännössä jalkauttaa strategiaa helpommin ymmärrettävien termien avulla.

Oman työn merkityksen ja sitä kautta strategian ymmärtäminen on hyvin tärkeää, sillä työn merkityksen ymmärtäminen luo käytännössä pohjan kaikelle työn tekemiselle. Pohjakallion ja Tuomisen luomassa 925-timantissakin juuri merkitys on sijoitettu timantin ylimmäiseksi, sillä se on lähtökohtana kaikelle muulle. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 119.) Tästä samasta syystä työn merkitys käsitellään nyt myös tässä työhyvinvoinnin kehittämisosuudessa ensimmäisenä.

Talon tavat -päivässä strategian epäselvyys nousi esiin erityisesti Tavoitteet ja palautteenanto -osion kohdalla. Osa työntekijöistä ei tiennyt, mikä ylipäänsä on taksialan strategia, tai miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Myöskään sitä, mitä johto odottaa työntekijöiltä strategian suhteen, ei tiedetty. Ylipäänsä meneillä olevasta strategiatyöstä toivottiin tiedotusta erityisesti sen osalta, kuka siitä on vastuussa, ja missä sen suhteen mennään. Lisäksi kaivattiin myös rehellistä informaatiota siitä, eteneekö strategiatyö ja millä vauhdilla, ja tarkoittaako se joitakin muutoksia lähitulevaisuudessa. (liite 2.)

Näiden Talon tavat -päivässä esiin nousseiden kommenttien perusteella on siis selvästi havaittavissa, että strategian jalkauttaminen työntekijöiden arkeen on Taksiliitossa vielä kesken. Strategian jalkauttaminen on kuitenkin iso ja aikaa vievä prosessi, joten sen suunnittelu ja toteutus vaativat monesti paljon enemmän kuin, tässä opinnäytetyössä on tässä kohtaa resursseja käsitellä, jonka vuoksi käsittelen asiaa nyt vain melko tiivistetysti.

Se, että jokainen työntekijä ymmärtäisi strategian merkityksen omassa työssään, on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Strategiasta nousevat arvot ja tavoitteet ovat olennainen osa työyhteisön päivittäistä toimintaa, joten niiden ymmärtäminen vaikuttaa suoraan työn tekemiseen. Useamassa tässä työssä käsitellyssä teoriassa onkin viitattu strategian jalkauttamisen merkitykseen osana työhyvinvoinnin parantamista. Mankan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallissa organisaation kohdalla yritetään esimerkiksi viestiä juuri siitä, että yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa juuri se, tie-

tääkö hän, mikä on tavoiteltu visio ja millä tavalla hän voi itse vaikuttaa sen toteutumiseen (Manka 2010, 17).

Selkeät tavoitteet ja sen saavuttamiseksi luodut toimintaperiaatteet eli strategia ovat siis olennaisia työhyvinvoinnin perusteita. Puhumalla selkeistä tavoitteista ja toimintaperiaatteista, joilla sitä kohden mennään, onnistutaan myös jalkauttamaan strategiaa käyttämättä varsinaisesti strategia sanaa, joka monesti koetaan haastavaksi. Työntekijän tiedostaessa tavoitteet ja toimintatavat, helpottaa se myös strategian kannalta oleellista oman työn merkityksen ymmärtämistä ja sitä kautta myös työhyvinvointia.

Taksiliitossa strategiaan liittyvän ongelman tuo se, että pyritään kerralla määrittelemään koko taksialan strategia sisällyttäen siihen kaikki toimijat taksiyrittäjistä ja jäsenyhdistyksistä alueyhdistyksiin, ja sieltä vielä valtakunnallisella tasolla toimivaan Taksiliittoon ja sen työntekijöihin. Tämä on siinä mielessä järkevää, että Taksiliitto todella on näiden kaikkien toimijoiden kattojärjestö ja näin ollen pitkälti myös vastuussa koko taksialasta. Koko taksialaa koskevaa strategiaa on kuitenkin sellaisenaan vaikea soveltaa yksittäisten Taksiliiton toimiston työntekijöiden kohdalla. Näin ollen tästä koko taksialaa koskevaa strategiatyötä tehdessä tulisi nostaa esiin yksinkertaisessa muodossa se tavoite, johon taksiala Suomessa pyrkii. Tästä tavoitteesta taas Taksiliiton toimiston kohdalla se, miten Taksiliitto toiminnallaan pyrkii tähän tavoitteeseen, ja mitä se tarkoittaa kunkin Taksiliiton työntekijän kohdalla.

Jos kuvitellaan, että taksialan tavoite olisi esimerkiksi taata kaikille tasapuolisesti mahdollisimman helppo ja luotettava tapa matkustaa Suomen sisällä mihin kellon aikaan tahansa, tulisi tästä tavoitteesta nostaa esiin se, miten Taksiliitto voi toiminnallaan edistää tätä tavoitetta eli toisin sanoen, miettiä millä toimenpiteillä eli strategialla tähän tavoitteeseen päästään. Kun tiedetään tavoite ja ainakin alustava strategia siitä, miten tavoitteeseen pyritään, tulee se myös kertoa kaikille tämän eteen työskenteleville. Jokaisen työntekijän kohdalla onkin tärkeää painottaa miksi juuri hänen työtehtävä on tärkeä tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhtenä esimerkkinä voisi ottaa erään Taksiliiton toimiston työtehtävän. Puhelinvaihteeseen vastaajan on esimerkiksi tärkeää vastata puhelimeen ystävällisesti, jotta soittaja, joka mahdollisesti on Taksiliiton jäsen, kokee saavansa hyvää palvelua vaihteeseen vastanneen henkilön ollessa ystävällinen ja siirtäessä puhelun oikealle henkilölle, ja haluaa näin ollen jatkaa Taksiliiton jäsenenä. Tämä taas on tärkeää, sillä mahdollisim-

man monen taksiyrittäjän toivotaan olevan liiton jäsen, jotta taksiala olisi mahdollisimman järjestäytynyt ja yhtenäinen toimija, johon pätee samat arvot. Ja tämä puolestaan pyrki näin ollen takaamaan yhteisen aiemmassa kappaleessa mainitun tavoitteen taata kaikille tasapuolisesti mahdollisimman helppo ja luotettava tapa matkustaa Suomen sisällä mihin kellon aikaan tahansa. Samaan tapaan tulisi työn tärkeys yhteisen tavoitteen kannalta tuoda jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön.

Tavoitteen kertominen on tärkeää, sillä kuten Pohjakallio ja Tuominen mainitsevat, luo työn merkitys pohjan ylipäänsä työn tekemiselle. Ihmisille on tärkeää kokea, että juuri heidän tekemällään työllä on se jokin suurempi merkitys, sillä se antaa työn teolle innon, suunnan ja motivaation sekä auttaa jaksamaan ylipäänsä työssä ja elämässä. Pohjakallio ja Tuominen nimittäin kirjoittavat sisällöttömän työn olevan tuoreen suomalaisen tutkimuksen mukaan joka neljännen alle 40-vuotiaan suomalaisen mielestä suurin uhka heidän työkyvylleen. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 119.)

Yhteisen tavoitteen konkreettinen esilletuonti erilaisissa tilanteissa on oleellista, jotta se saadaan pysymään kaikkien mielissä. Siitä on hyvä keskustella esimerkiksi henkilökuntapalavereissa ja liittokokouksissa, mutta toisaalta sitä voidaan tuoda esiin myös esimerkiksi seinälle liimattavien julisteiden ja muiden materiaalien kautta, kuten taksialan Valopilkkuprojektissa jo tehtiin. Tärkeää viestin esilletuomisen ohella on kuitenkin kertoa kaikille se, miten tähän tavoitteeseen päästään, eli miten kunkin henkilön työ edesauttaa tätä tavoitetta, eli miksi jokaisen työ on tärkeää.

Työn merkityksen ymmärtäminen on oleellista myös työhyvinvointia lisäävän työn imun tunteen kannalta. Työn imun tilassa oleva työntekijä kokee nimittäin työnsä olevan merkityksellistä ja toisaalta myös haastavaa ja inspiroivaa (Työterveyslaitos 2013a). Mikäli Taksiliitossa halutaankin antaa työntekijöille paremmat mahdollisuudet kokea työn imun tunnetta ja tätä kautta parantaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta, kannattaa kiinnittää huomioita asioihin, joiden on todettu vahvistavan työn imun syntymisen tunnetta.

Työn imun tunnetta vahvistavia asioita ovat esimerkiksi työn haastavuus ja monipuolisuus, arvostuksen kokeminen työpaikalla, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön liittyviin asioihin, kannustava johtaminen ja mahdollisuudet kehittymiseen ja oppimiseen omassa työssään. Näitä asioita lisäämällä organisaatiolla onkin mahdollista lisätä työntekijöiden kokemaa työn imun tunnetta. Yksinkertaisuudessaan voidaankin todeta, että

vahvistamalla suotuisia asioita ja vähentämällä epäsuotuisia ja liikaa kuormittavia asioita edistetään työn imun tunteen syntymistä. (Työterveyslaitos 2013b.)

Taksiliiton kohdalla nimenomaan kaikkien niiden myönteisten asioiden ylläpidolla, joita organisaatiossa jo on, voidaan vaikuttaa työn imun tunteen syntymiseen. Lisäksi sellaisilla yksinkertaisilla asioilla, kuten kannustavan palautteen antamisella ja kiitoksen sanomisella oikeissa paikoissa, on helppo lisätä työn imun tuntemisen mahdollisuutta. Yksittäisten henkilöiden työn kohdalla kannattaa tarvittaessa miettiä myös sitä, kykeneekö henkilö kehittymään ja oppimaan työssään tarpeeksi. Mikäli tullaan siihen tulokseen, että henkilön työtehtävät eivät ole sellaisia, että niissä voisi hirveästi kehittyä ja oppia, kannattaa miettiä olisiko työtehtävien haasteellisuutta ja monipuolisuutta syytä lisätä.

Koska työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat myös yksi merkittävä tekijä työn imun tunteen syntymisen kannalta, olisi esimiehen hyvä näitä kaikkia edellisessä kappaleessa mainittuja asioita miettiessään todella keskustella niistä työntekijän kanssa, jotta työntekijällä todella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä muutoksia hänen työssään tapahtuu tai ei tapahdu. Huomioimalla jokaista työntekijää yksilönä antaessaan palautetta ja kiitosta sekä ottamalla työntekijät mukaan omaa työtänsä koskevaan keskusteluun, esimies tekee jo paljon työn imun ja tätä kautta henkilön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toisaalta tämä vaatii myös työntekijän puolelta avointa ja vastaanottavaista asennetta sekä ylipäänsä luottamuksen arvoista käyttäytymistä.

Kuviossa 7 on mallinnettu aiemmin kerrottuja ajatuksia strategian vaiheittaisesta jalkauttamisesta. Kuviossa kuvataan, miten taksialan strategia saadaan välittymään kaikkien toimiston työntekijöiden päivittäiseen työhön ja arkeen saaden aikaan parempaa sitoutumista organisaatioon sekä paremmat edellytykset työn imun tuntemiselle.



Kuvio 7. Strategian jalkauttaminen osaksi jokaisen työntekijän arkea.

5.2 Roolit

Talon tavat -päivässä nousi moneen otteeseen esille toimenkuvien epäselvyys. Useassa yhteydessä toivottiin organisaatorakenteen päivittämistä ja toimenkuvien selkeytystä. Yhteenvedossa tämä asia listattiin lopulta tasapuolisuus, arvostus ja käyttäytyminen työpaikalla -otsikon alle, vaikkakin se kuului ja tuli esiin monen eri aihealueen kohdalla. (liite 2.)

Taksiliiton toimistolla ei ole kirjattu ylös kovin selkeitä toimenkuvia. Talon tavat -päivässä käytyjen keskustelujen ja toisaalta omien työharjoittelujaksoni aikana tekemiäni havaintojen pohjalta voi todeta, että organisaatiossa on paljon asioita, joista vastuuta ei periaatteessa ole nimetty kenellekään, mutta silti osa olettaa sen olevan jonkun vastuulla, vaikka näin ei välttämättä olisi. Toisaalta on myös paljon asioita, jotka ovat vähän kaikkien vastuulla, jolloin kukaan ei oikein tiedä, pitäisikö asia tehdä itse, vai tekeeköhän joku sen mahdollisesti joku muu.

Työntekijöiden toimenkuva eli oma rooli työpaikalla on siis monelle Taksiliiton toimiston työntekijälle epäselvä. Tätä samaa ongelmaa on käsitelty myös Pohjakallion ja Tuomisen 925-timantissa. Pohjakallion ja Tuomisen mukaan roolit olisivat hyvä määritellä kahdella eri tasolla, niin organisaation yleisellä tasolla esimerkiksi kerran vuodessa kuin projektikohtaisillakin tasoilla hieman useammin (Pohjakallio & Tuominen s.135). Taksiliiton kohdalla tämä tarkoittaisi sitä, että jokaisen työntekijän yleinen rooli ja siihen liittyvät vastuualueet sekä työtehtävät määriteltäisiin esimerkiksi kerran vuodessa käytävässä esimiehen ja työntekijän välisessä pidemmässä keskustelussa. Vastaavasti projektikohtaiset roolit ja työtehtävät kirjattaisiin selkeästi ylös erikseen jokaisen projektin yhteydessä.

Taksiliiton toimistolla on monille työntekijöille annettu nimikkeet, joiden alle on joissakin yhteyksissä kirjattu lyhyesti tämän nimikkeen alla työskentelevän työntekijän työnkuva. Nämä kirjatut työnkuvat ovat joillekin toimiston työntekijöille se ainoa kirjallinen tieto, jota heillä on toisten työnkuvista ja työtehtävistä. Kuvaukset ovat lyhyitä, eivätkä kerro sitä kaikkea, mitä kyseinen työntekijä todella tekee. Nämä lyhyet määrittelyt ovat ehkä hyvä tieto organisaation ulkopuolisille toimijoille, joiden ei tarvitsekaan tietää sen enempää siitä, mitkä ovat eri työntekijöiden kaikki vastuualueet. Sen sijaan ainakin toimiston työntekijöille, ja mahdollisesti myös lähimmille sidosryhmille, joita Taksiliitossa ovat ainakin hallitus ja alueyhdistysten toiminnanjohtajat, olisi hyödyllistä tietää vähän tarkemmin mikä on kunkin työntekijän rooli organisaatiossa.

Talon tavat -päivässä nousi esiin idea työntekijöiden sisäisestä Facebookista (liite 2), jolla ei tarkoitettu Facebookiin perustettavaa työntekijöiden ryhmää, kuten sen osa ymmärsi, vaan sisäiseen Intranettiin (Sisärenkaaseen) tehtäviä profiileja työntekijöistä. Näihin profiileihin jokainen saisi kertoa itsestään ja työnkuvastaan, jolloin tämä tieto välittyisi kaikille muillekin, joille tähän annettaisiin oikeudet. Tämän projektin toteutus ja aloittaminen annettiin yhden työhyvinvointityöryhmän jäsenen tehtäväksi, ja sen on tarkoitus toteutua lähiaikoina. Se, että näiden profiilien luominen todella toteutuu kattavasti ja järkevästi eikä jää vain ideatasolle, on tärkeää, jotta työntekijät sisäistäisivät paremmin mitä muut tekevät ja mikä on kenenkin vastuulla. Lisäksi tämän toteuttaminen auttaa myös työntekijöitä tuntemaan toisiaan hieman paremmin, joka osaltaan lisää yhteisöllisyyttä ja sitä kautta vähitellen myös me-hengen tunnetta.

Ennen kuin työntekijät toisaalta pystyvät luomaan itselleen tällaisen profiilin tulee heidän olla tietoisia siitä, millainen on heidän yleinen roolinsa organisaatiossa. Kuten jo

aiemmin mainitsin, hyvä hetki tämän roolin määrittelylle olisi esimerkiksi tällainen esmiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Roolin määrittelyssä on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman rooliinsa ja työtehtäviinsä. Tämän voi toteuttaa niin, että vaikka suunta siihen, mitä roolin olisi hyvä pitää sisällään, tulisi työnantajalta, olisi työntekijällä mahdollisuus kertoa se, millaisen roolin haluaisi ja millaisiin tehtäviin olisi valmis. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 146 - 147.)

Lähtökohdasta, jossa molemmat osapuolet ovat saaneet esittää mielipiteensä aiheesta, olisi hyvä jatkaa keskustelua siitä, mitä lopullinen rooli pitää sisällään. Roolin määrittelyn jälkeen voidaan myös käydä keskustelua siitä, mitä asioita mahdollisesti nostetaan yleiseen tietoon organisaation ulkopuolelle ja mikä on sellaista tietoa, joka on hyvä viestiä muille organisaation työntekijöille.

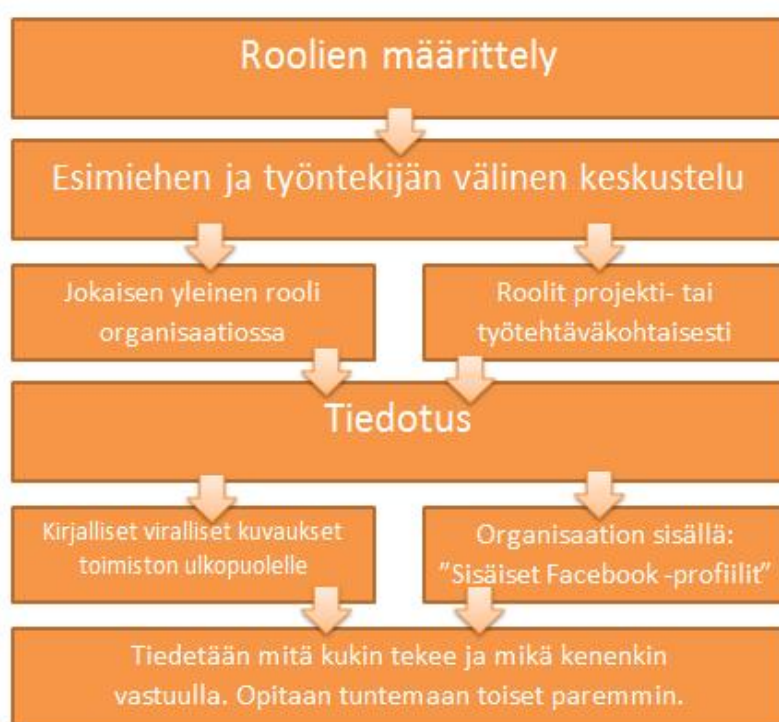
Vastuu siitä, miten rooli lopulta toteutuu, on hyvä olla molemmilla osapuolilla. Mikäli tulee eteen ongelmia tai ristiriitoja, niistä tulee voida puhua ja niille tulee löytää molempia tyydyttäviä ratkaisuja. Työntekijä ei voi osaltaan olettaa saavansa tehdä aina vain kivoja töitä, mutta toisaalta työnantaja ei voi olettaa työntekijän tekevän vain ikäviä töitä ja olevan tyytyväinen. Molempien osapuolien on tärkeää muistaa joustavuus kumpaankin suuntaan, jotta saadaan aikaan toimivat, selkeät ja oikeudenmukaiset roolit. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 148.)

Taksiliiton toimistolla työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä, jotka tekevät myös melko erilaisia työtehtäviä. Näin ollen myös roolien määrittelyssä tulee huomioida erilaisuus. Kaikille ei yksinkertaisesti aina sovi samanlainen rooli, vaikka he joissakin tapauksissa jopa tekisivät samanlaista työtä. Pohjakallio ja Tuominen puhuvat ihmisten poikkeuksellisista vahvuuksista ja erityisosaamisesta, jotka ovat hyvä ottaa huomioon roolien määrittelyssä (Pohjakallio & Tuominen 2010, 148). Toiset ovat esimerkiksi luovempia ja parempia kirjoitustyössä ja toiset taas puhumistyössä, joten työtehtäviä ja sitä kautta rooleja tulisikin lähestyä näiden henkilön omien vahvuusalueiden kautta.

Rooleja määritellessä tulisi kaikkien työyhteisön jäsenten myös pitää mielessä se, että kaikkien roolit pyrkivät yhteisen hyvän ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Tämän ajatuksen kiteytti hyvin Juhani Tamminen keravalaisen Kori-80 seuran järjestämässä Puheenvuoroja johtajuudesta -huippuseminaarissa 29.1.2014 Keravalla. ”Jokaisen panos on yhtä tärkeä, roolit vain ovat erilaisia” (Tamminen 2014). Tällä lauseella haetaan juuri sitä, mihin erilaisuuden huomioinnilla roolien määrittelyssä olisi myös Taksili-

ton toimistolla hyvä pyrkiä. Tilannetta, jossa kaikki tietävät, mikä on kenenkin rooli, mitä eri roolit pitävät sisällään ja mikä on se päämäärä, johon näillä erilaisilla toisiaan täydentävillä rooleilla pyritään, eli miksi kaikki roolit ovat yhtä tärkeitä.

Kuviossa 8 on kuvattu miten rooleja voisi selkeyttää paremmin sekä työntekijöille itselleen että organisaation ulkopuolisille toimijoille. Selkeällä roolien määrittelyllä autetaan työntekijöitä ymmärtämään oma vastuualueensa sekä samalla myös muita työyhteisön jäseniä ymmärtämään, mitä muut tekevät ja mikä asia on kenenkin vastuulla. Samalla opitaan mahdollisesti myös tuntemaan paremmin työyhteisön muita työntekijöitä.



Kuvio 8. Roolien selkeytys.

5.3 Seuranta ja tavoitteet

925-timantissa puhutaan tavoitteista ja seuraamisesta, jotka ovat myös yksi Taksiliiton työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Toimiston työntekijöiden ongelmana on se, että osalle työntekijöistä muiden työ näkyy vain siinä muodossa paljonko aikaa muut käyttävät toimistolla työskentelyyn, vaikka todellisuudessa monet ajattelevat ja tekevät työtään jatkuvasti etätyönä, jopa kotona vapaa-ajallaan.

Taksiliitossa ongelmana onkin, myös Talon tavat -päivässä esiin tullut (liite 2), epätietoisuus muiden tekemisistä. Nähdään, että joku istuu toimistolla jatkuvasti 7 - 8 tuntia päivässä, ja joku toinen taas käy vain kääntymässä silloin tällöin. Työn teon seuraamisen tulisi keskittyä, kuten 925- timantissakin mainitaan, aikaansaannoksiin eikä siihen, kuinka paljon tai missä työntekijät työnsä tekevät. Organisaatiolla on käytössään työajanseurantajärjestelmä, vaikka se ei todellisuudessa mittaa aikaansaamista eli sitä kuinka paljon kukin tekee työtä. Siinä ajassa, missä joku hoitaa yhden työtehtävän ja tarkistaa päivän tapahtumat Facebookista, on toinen saattanut hoitaa kaksi vastaavaa työtehtävää.

Työajanseurantajärjestelmä on toisaalta Taksiliiton organisaatiossa siinä mielessä tärkeä, että toimiston on palveltava asiakkaitaan sen aukioloaikoina, kahdeksasta neljään, ja näin ollen on varmistettava se, että toimistolla myös on ihmisiä näiden kellonaikojen sisällä. Työaikaan liittyvät ongelmat nousivat olennaisiksi ongelmiksi myös Talon tavat -päivässä, ja asiaa onkin lähdetty todella hakemaan ratkaisua työhyvinvointityöryhmässä. Ratkaisuna on esitetty toimiston asiakaspalvelun aukioloajan lyhentämistä entisestä kahdeksasta neljään mallista uuteen yhdeksästä kolmeen malliin.

Muutos toimiston palveluajassa lisäisi varmasti työntekijöiden vapautta käyttää liukuvaa työaika, sekä etätöiden tekemisen mahdollisuutta. Lisäksi se antaisi mahdollisuuden siihen, että työntekijöiden olisi mahdollista käyttää työpaikalla vietettyä työaika niinkin, että ei tarvitse olla jatkuvasti asiakkaiden käytettävissä, vaan saisi keskittyä ajattelua ja pidempää keskeyttämätöntä keskittymistä vaativien töiden tekemiseen.

Palveluajan lyhentäminen antaisi myös maksuliikennekeskuksen sekä toimiston tiimien työntekijöille mahdollisuuden käyttää todella olemassa olevaa liukuvaa työaika, sillä nyt nämä työntekijät ovat liukumasta huolimatta veloitettuja olemaan työpaikalla tiettyinä viikkoina neljään ja tiettyinä tulemaan kahdeksaksi, jotta kahdeksasta neljään palveluaika toteutuu. Liukuvan työajan, aamulla seitsemästä yhdeksään ja iltapäivisin kolmesta viiteen, täysimääräinen käyttö ei siis näin ollen ole kaikkien työntekijöiden etu, mikä toisaalta aiheuttaa osaltaan hieman epäoikeudenmukaisuuden tunteita, kun organisaatiossa kuitenkin puhutaan käytettävän liukuvaa työaika. Näin ollen palveluajan lyhentämisellä annettaisiin työntekijöille enemmän vapautta siitä, mihin kellonaikaan työskentelevät, sekä vähennettäisiin epätasa-arvoisuuden tunnetta.

Palveluajan lyhentäminen ei kuitenkaan poista sitä ongelmaa, että toiset saattavat samassa ajassa tehdä puolet enemmän työtä kuin toiset. Työnteon seuraamista tulisikin kehittää ja lisätä. Osa töistä on sellaisia, että niitä voisi seurata jopa määrällisesti, joka on helppo, muttei välttämättä paras väylä. Suuren työmäärän tekeminen nopeasti ei nimittäin aina ole välttämättä laadullisesti yhtä hyvää kuin pienemmän määrän tekeminen tarkasti keskittyen. Ongelma tulee vastaan myös siinä, miten seurata 925-timantissakin puhuttua aikaansaamista, sillä myös ajattelu on usein tällaista aikaansaamista.

Kohdeorganisaatiolta puuttui tätä työtä aloittaessani lähes kokonaan varsinaisen aikaansaamisen eli tavoitteisiin pääsemisen järjestelmällinen seuranta. Hankalaksi seurannan toteuttamisen tekee se, että varsinaisia selkeitä yksilö- tai tiimitason tavoitteita ei organisaatiossa ole asetettu. Organisaatiolla on kyllä jokin olemassa kirjoitettu tavoite, jota kohti pyritään, mutta siitä ei varsinaisesti ole johdettu sellaisia tavoitteita, joihin pääsemistä voitaisiin mitata, joka tekee myös seurannasta hankalaa. Se, että organisaatiossa ei ole asetettu varsinaisia selkeitä työntekijätason tavoitteita, tai ainakaan niistä ei juuri puhuta ja niihin pääsemistä ei aktiivisesti seurata tai siitä ei palkita, tuli vahvasti esiin sekä aiemmin toteutetussa työilmapiirikyselyssä että järjestetyssä Talon tavat -päivässä.

Tavoitteiden seuraamisessa pitää kuitenkin huomioida se, että Suomen Taksiliitto on organisaationa voittoa tavoittelematon järjestö, eikä voittoa tavoitteleva yritys. Tämän vuoksi tavoitteet, joita yrityksessä mahdollisesti asetettaisiin, pitäisi nousta jostakin muusta lähtökohdasta kuin voiton tavoittelusta. Kyseisen yrityksen kohdalla yhtenä tavoitteena voisi olla esimerkiksi mahdollisimman hyvä ja laadukas asiakaspalvelu jäsenille tai Yrityspalvelun puolella vastaavasti sopimusasiakkaille.

Tavoitteiden asettamiseen sekä seurantaan ja palkitsemiseen liittyvään ongelmaan esitettiin myös pidetyssä Talon tavat -päivässä paljon kommentteja ja toiveita. Esiin nousi muun muassa seuraavia asioita:

- Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia, ja asettajan tulisi määritellä mitä asia tarkoittaa käytännössä, eli mihin pyritään ja miksi.
- Tavoitteisiin pääsemisestä tulisi olla selkeät ohjeet. Mitä tehdään, mihin aikaa käytetään ja mitä jätetään tarvittaessa tekemättä.

- Tavoitteille tulisi asettaa aikataulut ja niitä tulisi olla eri aikajänteillä, esimerkiksi vuosi-, kuukausi- ja viikkotasolla.
- Tulisi olla niin henkilö- kuin tiimikohtaisia tavoitteita, sekä tietysti koko organisaation yhteisiä tavoitteita.
- Tavoitteita tulisi seurata aktiivisesti ja tavoitteisiin pääsemisestä tai niiden ylittämisestä tulisi palkita.

Talon tavat -päivässä oli paljon keskustelua seurannasta ja tavoitteista, ja liitteenä olevassa yhteenvedossa onkin käsitelty vielä laajemmin se, mitä kommentteja ja toiveita eri aiheisiin tuli. Asiaan siis selvästi kaivataan muutosta, ja se on aivan perusteltua, sillä työhyvinvoinnin yhtenä edellytyksenä on, kuten 925-timantissakin on todettu, aikaansaamisen seuranta.

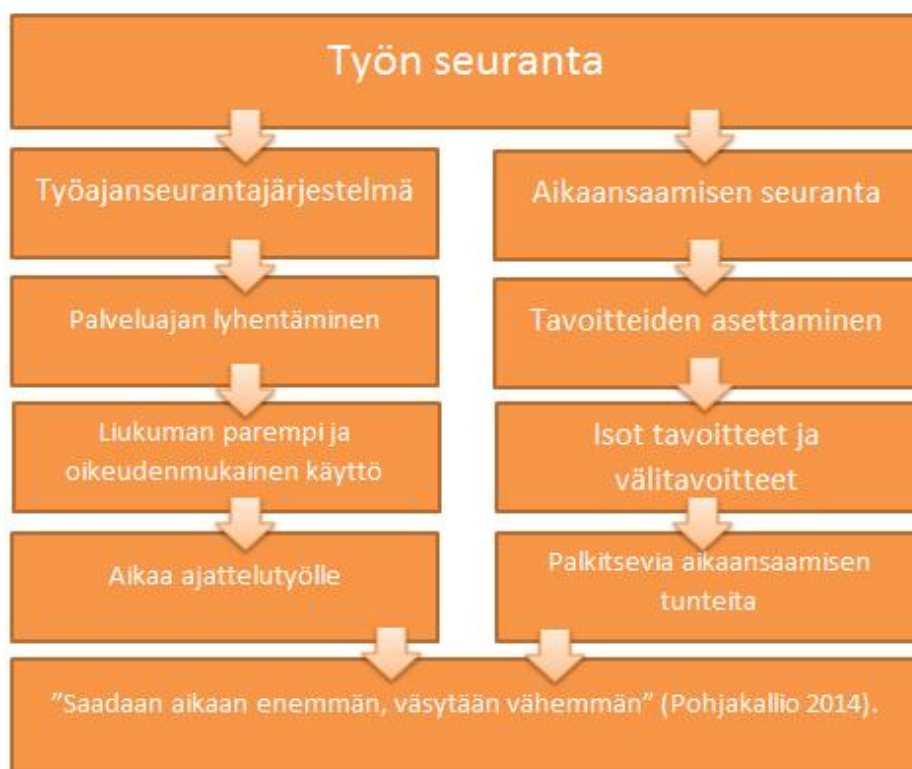
Tavoitteiden ei tarvitse välttämättä olla valtavan isoja ja pitkällä tähtäimellä tehtyjä tavoitteita, vaan pienetkin, viikko- tai projektitason tavoitteet saavat aikaan tärkeitä aikaansaamisen tunteita. Asiaa voi ajatella myös yksinkertaisen esimerkin kautta, ihminen hakkaa halkoja, koska tavoitteena on saada aikaan pino käyttökelpoisia halkoja. Näin ollen halkojen hakkaamisen jälkeen on tuloksena halkopino, ja samalla on myös saatu luotua aikaansaamisen palkitseva tunne. Yksinkertaisuudessaan voisi siis sanoa, että oppimalla löytämään niin sanotut työelämän ”halot”, pääsisi jo pitkälle. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 136.)

Edellisessä kappaleessa kerrotun Pohjakallion ja Tuomisen esimerkin tarkoituksena onkin viestiä sitä, kuinka yksinkertaista aikaansaamisen tunteen luominen lopulta periaatteessa on. Tavoitteita tulee miettiä jokaisen työntekijän kohdalla yksilöllisesti, mitä tältä työntekijältä odotetaan, jotta se edesauttaa saavuttamaan yhteisen, koko organisaation tavoitteen. Eli kuvainnollisesti, millä tavalla ja kuinka paljon halkoja yhden työntekijän odotetaan hakkaavan, jotta koko organisaatio pääsee yhteiseen tavoitteeseensa tästä niin sanotusta isosta ja vankasta halkopinosta.

Tavoitteiden ei välttämättä tarvitse olla kasvutavoitteita, vaan ne voivat yhtälailla olla esimerkiksi ylläpitotavoitteita. Tätä voisi kuvastaa esimerkiksi kukalla, kuinka paljon ja kuinka usein kukka tarvitsee hoitoa, jotta se pysyy elossa ja kukoistavana. Taksiliiton kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, millaista asiakaspalvelua liiton työntekijöiden tulee tarjota jäsenilleen, ylläpitääkseen korkean jäsenmääränsä. Vastaavasti kasvutavoitteena voisi olla jäsenmäärän kasvattaminen. Eli käytännössä, millaista

asiakaspalvelua ja jäsenyyden markkinointia työntekijöiltä odotetaan, jotta jäsenmäärää saataisiin kasvatettua toivotulla tavalla. Maksuliikennekeskuksen puolella voitaisiin puolestaan asettaa vastaavasti tavoitteita esimerkiksi taksikorttiasiakkaiden määrän ylläpidosta ja kasvattamisesta, tai esimerkiksi kelaselvitysprosessien määrään, laatuun ja nopeuteen liittyviä tavoitteita.

Kuviossa 9 on mallinnettu työn seuraamiseen liittyviä asioita. Seuranta on jaettu työajanseurantajärjestelmään ja aikaansaamisen seurantaan. Jaottelusta huolimatta molemmat seurannan väylät kuitenkin päätyvät Pohjakallion mainitsemaan pyrkimykseen ”saada aikaan enemmän ja väsyä vähemmän” (Pohjakallio 2014).



Kuvio 9. Työn seuraaminen.

5.4 Kehityskeskustelut ja koulutus

Ennen tämän työhyvinvointiprojektin alkua keväällä 2013 puuttuivat kehityskeskustelukäytännöt Suomen Taksiliiton organisaatiosta lähes kokonaan muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Toteutettavan työhyvinvoinnin kehittämisprojektin aikana niiden pitämiseen on kuitenkin onneksi jo alettu organisaatiossa kiinnittää enemmän huomiota, ja

ne ovat kuulemieni kommenttien ja Talon tavat -päivästä saadun materiaalin mukaan myös koettu mielekkäiksi ja tarpeellisiksi. Säännöllisten kehityskeskustelujen pitämiseksi myös jatkossa on siis tarvetta niin käsiteltyjen teorioiden kuin organisaation halukkuudenkin pohjalta.

Jotta kehityskeskusteluista saadaan työhyvinvointia, työpanosta ja työhön sitoutumista lisäävä väline, tulee sen toteutuksen olla onnistunut. Pahimmillaan kehityskeskustelu voi nimittäin olla myös täyttä ajanhukkaa, ja vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, työpanokseen ja sitoutumiseen jopa negatiivisella tavalla. (Aarnikoivu 2011, 11.) Onkin siis oleellista, että kun Taksiliitossa vakiinnutetaan kehityskeskustelukäytännöt, huolehditaan siitä, että keskustelujen pitäjillä on ymmärrys siitä, miksi, milloin ja miten kehityskeskusteluja pidetään.

Kehityskeskustelu ei ole mikään yksittäinen väline, jonka toteuttamisella työhyvinvointiin liittyvät ongelmat saadaan kuntoon. Kehityskeskustelu on ennemminkin yksi esimiestyön ja johtamisen osa, jonka laadukkaan toteutumisen edellytyksenä on, että esimies pohtii omaa toimintaansa myös laajemmassa mittakaavassa (Aarnikoivu 2011, 18.) Näin ollen kehityskeskustelut eivät siis yksinään ratkaise työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, mutta toimivat apuvälineenä niiden ratkaisemisessa.

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista osaamisen kehittämiseen panostavan, sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön kautta. Kaikissa yrityksissä tulee kuitenkin myös huomioida organisaation erityispiirteet kehityskeskusteluiden pitämisessä. Näin ollen mikään valmis prosessi tai lomake ei yksinään riitä takaamaan onnistunutta kehityskeskustelua, vaan jokainen hyvä kehityskeskustelu saa varsinaisen sisältönsä erikseen jokaisen yksittäisen keskustelun kohdalla. (Aarnikoivu 2011, 78 - 79.)

Niin kehityskeskustelu kuin johtaminenkin saavat perussisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, strategiasta, arvoista ja tavoitteista. (Aarnikoivu 2011, 78). Toisin sanoen, kaikilla tässä työssä aiemmin käsitellyillä kehittämistä vaativilla osa-alueilla on myös suora yhteys kehityskeskusteluihin. Näin ollen on siis tärkeää, että kehityskeskusteluiden pitäjillä on ymmärrys ja selkeä käsitys siitä, mitä nämä asiat ovat, miten niistä puhutaan kehityskeskusteluiden aikana, ja miten niistä nostetaan tavoitteita jokaisen työntekijän arkeen.

Työhyvinvointityöryhmä on tämän opinnäytetyöprosessin aikana käsittelyt aiheita, ja päätös kehityskeskustelujen vakiinnuttamisesta on käytännössä jo syntynyt. Tätä varten minä yhtenä työhyvinvointityöryhmän jäsenenä, sekä tähän opinnäytetyön tekijänä, sain tehtäväkseni valmistella luonnoksen käytettävästä kehityskeskustelulomakkeesta sekä siihen liitettävästä saatteesta erikseen sekä esimiehille että työntekijöille. Tekemääni alustavaan lomakkeeseen tehtiin, ja tullaan varmasti myös jatkossa tilanteiden muuttuessa tekemään, muutoksia työryhmän osalta, jotta se saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Työryhmän lisäyksillä täydennetty kehityskeskustelulomake, sekä kirjoittamani lomakkeiden saatteet sekä esimiehille että työntekijöille ovat liitteinä tämän työn lopussa (kt. liite 3). Nämä liitteinä olevat lomakkeet saatteineen otettiin organisaatiossa käyttöön ensimmäisen kerran helmikuun 2014 aikana, ja ne toimivat lähtökohtana sille, miten organisaatiossa tulevaisuudessa tullaan toteuttamaan kehityskeskusteluja. Lomakkeiden muoto ja tavat pitää kehityskeskusteluja varmasti tulevat kehittymään ja muuttumaan, mutta tältä pohjalta on nyt ainakin lähdetty liikkeelle. Näistä lähtökohdista on hyvä jatkaa kohti tarvittavia muutoksia ja käytäntöjen vakiinnuttamista, pitäen kuitenkin mielessä ajatus siitä, että pelkkä lomake ei luo hyvää kehityskeskustelua vaan sen tekevät sitä käyvät ihmiset.

Maaliskuussa 2014 työhyvinvointityöryhmän kokoontuessa tuli keskustelussa ilmi, että ensimmäiset näiden luotujen kehityskeskustelulomakkeiden pohjalta pidetyt keskustelut saivat positiivista palautetta keskustelunherättäjinä ja ylipäänsä runkona keskustelun pitämiselle. Numeraalisen arviointijanan käyttö puolestaan oli aiheuttanut jonkin verran eriäviä mielipiteitä, kuten se oli aiheuttanut työryhmän sisälläkin ennen lomakkeiden käyttöönottoa. Janan kohdalla oli myös ilmennyt erilaisia tapoja ymmärtää asteikon käyttöä, jossa 0 tarkoitti odotusten alittamista, 5 odotusten täyttämistä ja 10 odotusten ylittämistä. Lomakkeet saivat kuitenkin pääosin positiivisen vastaanoton, ja samaa lomaketta aiotaan ainakin toistaiseksi käyttää myös jatkossa.

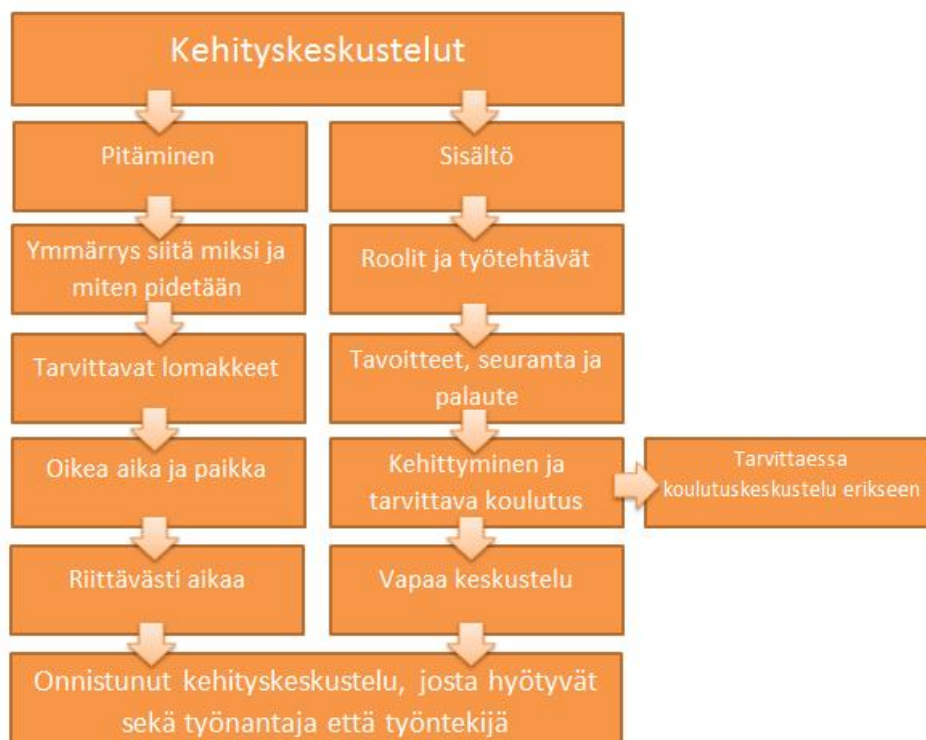
Manka mainitsee työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallissaan jatkuvan kehittymisen, jolla viitataan osaamisen kehittämiseen. Mankan mukaan osaamisen kehittämislä on mahdollisuus tehdä työyhteisöstä oppiva, mikä on tärkeää, koska osaamisen siirtäminen ja kopioiminen on haastavampaa kuin muiden tuotannontekijöiden. Osaaminen onkin yksi tärkeimpiä organisaation kilpailutekijöitä, sillä sen siirtäminen tai kopioiminen ei onnistu samaan tapaan kuin vaikka työvälineiden. (Manka 2010, 17.)

Kehityskeskusteluissa puhutaan nimenomaan työntekijän kehittymiseen ja osaamiseen liittyvistä asioista. Näin ollen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta koulutukseen liittyvä keskustelu kuuluu sujuvasti osaksi kehityskeskustelua. Talon tavat -päivässä toivottiin esimiesten suunnalta motivointia koulutuksiin osallistumiseen, mutta toisaalta käytiin myös keskustelua siitä, onko koulutukseen hakeutumien esimiehen vain työntekijän vastuulla. Lisäksi oli keskustelua siitä, pitäisikö olla jotakin kaikille pakollista koulutusta. Lopulta saatiin kirjattua koulutukseen muun muassa seuraavanlaisia koulutukseen liittyviä toiveita ja ajatuksia.

- Työntekijän on itse seurattava tarjottavia koulutuksia ja ilmoitettava halukkuudestaan osallistua niihin.
- Esimies voi vihjaista koulutuksesta, mutta vastuu kouluttautumisesta on molemmilla.
- Koulutuksen ei tule olla pakollista, mutta se on suositeltavaa.
- Uusien taitojen oppiminen ja ns. epämukavuusalueelle meneminen on hyväksi niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta.

Kouluttautuminen ja sitä kautta osaamisen kehittäminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. Taksiliitossa kannattaakin ottaa koulutuskeskustelu jatkossa osaksi kehityskeskustelua tai vaihtoehtoisesti käydä koulutuskeskustelu erikseen sille valittuna aikana. Oleellista kuitenkin on, että kaikille luodaan tasapuoliset mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää osaamistaan. Organisaation kannalta oleellista on tehdä jonkinlainen koulutussuunnitelma, jonka tekemisestä työhyvinvointityöryhmässä onkin tämän opinnäytetyöprosessin aikana ollut jo puhetta. Kun organisaatiossa tiedetään miten henkilökuntaa halutaan kouluttaa, kannattaa tarjottavista koulutuksista viestiä organisaatiossa avoimesti. Myös organisaation halukkuus antaa kaikille työntekijöilleen mahdollisuus kouluttautua, kannattaa tuoda selkeästi ilmi organisaation sisäisessä viestinnässä, jotta työntekijät voivat halutessaan tulla ehdottamaan jotakin löytämäänsä koulutusta myös mahdollisten koulutuskeskustelujen ulkopuolella.

Kuviossa 10 on havainnollistettu onnistuneen kehityskeskustelun pitämistä ja sisältöä sen pohjalta, mitä tässä luvussa on aiemmin kerrottu. Mukaan on liitetty myös koulutuskeskustelu joko osaksi kehityskeskustelua tai vaihtoehtoisesti kokonaan omaksi asiakseen.



Kuvio 10. Onnistuneen kehityskeskustelun pitäminen ja sen sisältö.

5.5 Palaute ja palkitseminen

Aiemmin tässä kehittämissuunnitelmassa moneen kertaan mainittuun tavoitteiden asettamiseen liittyy oleellisena osana myös palaute ja palkitseminen, joista myös Talon tavat -päivässä oli puhetta monessa yhteydessä. Palautteen kerrottiin muun muassa olevan usein negatiivissävyyteistä, ja sen toivottiin muuttuvan enemmän rakentavaan suuntaan, jotta siitä olisi jotakin hyötyä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän puuttuminen nostettiin keskusteluissa ja kommentoitiin esiin useaan otteeseen. (Liite 2.)

Organisaatiolla ei siis ole tällä hetkellä käytössään minkäänlaista varsinaista palkitsemisjärjestelmää. Toisaalta työntekijöille on kuitenkin myönnetty joitakin ylimääräisiä vapauksia, kuten palkallinen piparivapaa joulukuussa ennen joulua, ilmaiset kahvit ja keksit sekä työnantajan kustantamat retket. Toisaalta työntekijät eivät aina ymmärrä näiden olevan palkitsemista, sillä niiden ei ole koskaan mainittu olevan palkitsemista, eivätkä ne toisaalta myöskään ole sidottuja työntekijöiden aikaansaannoksiin, kuten palkitsemisen olisi hyvä olla, jotta se motivoisi tekemään työnsä paremmin.

Tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen ovat kuitenkin periaatteessa sidottuina toisiinsa, joten mikäli aiemmin, esimerkiksi luvussa 5.5, käsiteltyjä tavoitteita ei ole luotu tai asetettu, on melko hankalaa lähteä luomaan minkäänlaista palkitsemisjärjestelmää. Olennaista olisikin siis miettiä tavoitteiden asettamista ja palkitsemista yhtenä kokonaisuutena, jotta ne olisivat selkeästi sidottuina toisiinsa ja tukisivat näin ollen päämäärää saada työntekijät sitoutuneimmiksi ja motivoituneimmiksi työhönsä.

Palkitsemisjärjestelmän luominen ei ole helppoa varsinkaan tällaisessa organisaatiossa, kuten Suomen Taksiliitto, jossa monet työntekijöistä tekevät paljon ajatustyötä ja organisaatio toimii voittoa tavoittelemattomana järjestönä. Palkitsemisjärjestelmän luomisessa, tuleekin ottaa huomioon erilaista työtä tekevät ihmiset sekä organisaation luonne. Monille työntekijöille palkitseminen ei läheskään aina nykyaikana tarkoita rahallista tai muuten materiaalista palkintoa, vaan monesti oikein ajoitettu ja aito palaute on jopa tehokkaampaa kuin materia (Pohjakallio & Tuominen 2010, 144).

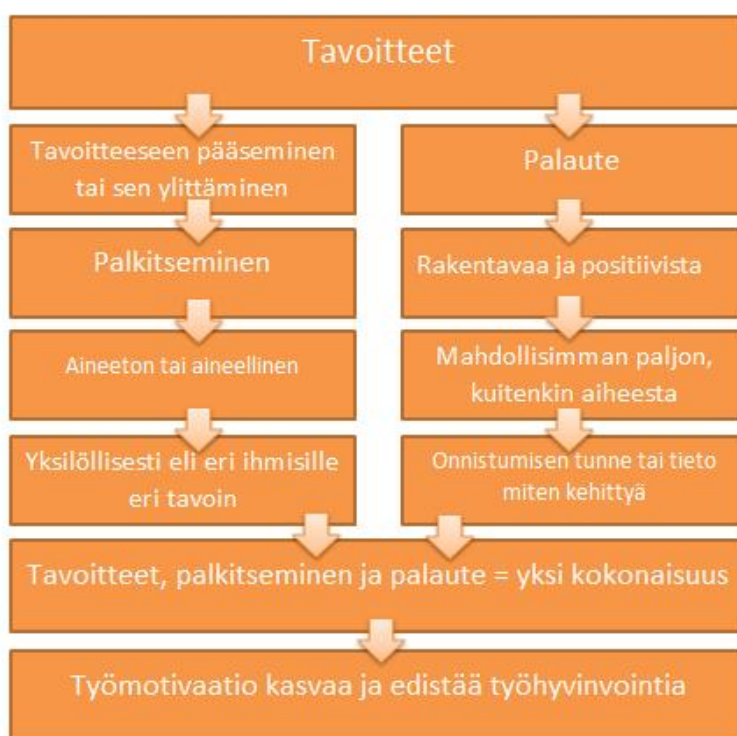
Taksiliitossa oikeanlaisen motivoivan palkitsemisen edellytyksenä olisi, että esimies kävisi työntekijöidensä kanssa keskustelua siitä, mikä motivoi ketäkin työntekijää ja palkitsisi työntekijöitä yksilöllisesti sen mukaan, mikä ketäkin motivoi. Palkitsemisesta ei kuitenkaan tule tehdä jatkuvaa oletusarvoisesti tapahtuvaa, vaan sen on tapahduttava sidottuna tavoitteisiin ja kehittymiseen.

Manka puhuu työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallissaan ulkoisista palkkioista, joilla viitataan yksinkertaisesti työstä saatavaan konkreettiseen korvaukseen ja mahdollisiin etenemismahdollisuuksiin. (Manka 2010, 18.) Palkitseminen voi siis olla konkreettisia asioita kuten palkintopullo tai vaikka juhlat organisaation järjestämänä mutta yhtälailla se voi myös olla uusiin tehtäviin eteneminen organisaatiossa.

Palautteen saaminen liittyy työntekijöiden toimintaan ja suoriutumiseen työssä ja on näin ollen sidoksissa myös palkitsemiseen, sillä se kertoo, mistä ja miksi palkinto tai kehu tulee, tai vastaavasti miksi sitä ei tule. Palautteen antaminen on myös yksi onnistuneen suorituksen johtamisen osa-alue (Manka 2010, 18). Jotta suoritusta johdetaan oikein, ja sitä kautta saadaan kasvatettua henkilöiden työmotivaatiota, onkin oikeanlaisen palautteen antaminen tärkeää. Palautteen tulee tulla oikeasta asiasta ja olla tilanteen mukaan positiivista tai rakentavaa. Ja kuten Talon tavat -päivässäkin toivottiin, tulisi Taksiliiton organisaatiossa kääntää negatiivinen palaute rakentavaksi, jotta siitä olisi todella hyötyä sen saajalle.

Talon tavat -päivässä tuotiin myös esiin monia hyviä kommentteja ja ehdotuksia, jotka liittyivät palautteen antamiseen. Päivässä esitettiin esimerkiksi toteutettavaksi kehu kaveri päivässä -periaatetta (liite 2), joka voisikin olla todella toteutettavan arvoinen idea, jolla saataisiin varmasti aikaan paljon positiivista mieltä ja parannettaisiin ehkä myös vallitsevaa työilmapiiriä.

Kuviossa 11 on havainnollistettu tässä luvussa kerrottua palautteen ja palkitsemisen sitomista tavoitteisiin pyrkimyksenä luoda niistä yksi yhtenäinen kokonaisuus. Sitomalla palaute ja palkitseminen oikealla tavalla asetettuihin tavoitteisiin parannetaan myös työntekijöiden työmotivaatiota ja tätä kautta työhyvinvointia.



Kuvio 11. Palautteen ja palkitsemisen sitominen osaksi tavoitteita.

5.6 Yhteisöllisyys ja työyhteisötaidot

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan sekä esimies- että alaistaitoja eikä käsitettä käytettäessä pidä puhua vain toisesta, vaan on suotavaa käsitellä näitä kahta rinnakkain, sillä niiden vaikutus toisiinsa on keskeinen. Molemmat taidot täydentävät toisiaan ja luovat

yhdessä työyhteisötaitojen käsitteen. (Työturvallisuuskeskus.) Itse käytän tässä työssä alaistaitojen sijaan käsitettä työntekijätaidot, tarkoittaen niillä tässä mainittuja alaistaitoja, koska alaistaidot käsitteenä asettavat työntekijät eriarvoiseen asemaan, joka ei mielestäni ole tarpeen tässä kohtaa.

Esimies- ja työntekijätaitojen välinen sidos on vahva, ja näin ollen se, kuinka antoisaa tai palkitsevaa vaikka esimiehenä toimiminen on, riippuu pitkälti siitä miten työntekijät toimivat. Sidos toimii myös päinvastoin, sillä se, miten yhteistyö esimiehen kanssa toimii, vaikuttaa oleellisesti siihen, millaiset edellytykset työntekijällä on toimia omalla osallaan. (Työturvallisuuskeskus.)

Taksiliiton organisaatiossa työyhteisötaidot ovat nousseet oleelliseen asemaan niin Talon tavat -päivässä kuin yleisessä keskustelussa työyhteisön ilmapiiristäkin. Talon tavat -päivän tuloksissa toivottiin työyhteisössä toimimiseen ja yleiseen käyttäytymiseen liittyviä yhteisiä pelisääntöjä. Päivän yhteenvedosta saikin kerättyä listan niistä, asioista, joihin päivän aikana oli toivottu jonkinlaisia pelisääntöjä. Alla on listattuna, pelisäännöt, jotka ovat koottu päivän tulosten pohjalta. Sama lista löytyy myös liitteenä olevasta Talon tavat -päivän yhteenvedosta.

- Osaan pyytää apua.
- Autan muita.
- Annan muille työrauhan.
- Jos kaipaen omaa työrauhaa, suljen oven ja merkitsen kalenteriin ajan, jolloin olen taas käytettävissä.
- Merkitsen kalenteriin missä olen työajallani, jos en ole toimistolla.
- Jos haluan varata tilan käyttöni toimistolta, merkitsen sen ajoissa kalenteriin kaikkien nähtäväksi, sekä myös sen, ketä muita tilaisuuteen osallistuu.
- Osaan itse keittää kahvia.
- Osaan itse tyhjentää tiskikoneen.
- Huomatessani epäkohdan jossakin asiassa, kerron siitä eteenpäin.
- Noudatan työpaikalla periaatetta asia vs. asia, ei henkilö vs. henkilö.
- Muistan kiittää muita.
- Osaan ottaa vastaan ja antaa palautetta.

Tässä listassa on jo käsitelty monia asioita, joihin organisaatiossa tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä. Se miten, nämä niin sanotut pelisäännöt saadaan toimimaan ja käytännön tasolle on hankala kysymys. Jotta pelisäännöt toimisivat, vaatii se kaikkien sitoutumista asiaan. Pelisääntöjen luomisessa tulisikin ajatella asiaa kaikkien työyhteisön jäsenten

osalta, ja toteutuksessa huomioida se, että koko työyhteisö olisi mukana näiden pelisääntöjen luomisessa, jotta kaikki myös saataisiin sitoutumaan niihin. Talon tavat -päivässä esiin nousseiden asioiden pohjalta kerätty lista ei ole vielä kattava ja tarvitsee vielä muokkausta ja täydennystä, mutta siinä on hyvä pohja, josta organisaatiossa voidaan lähteä luomaan tulevaisuudessa pelisääntöjä.

Järjestetyn Talon tavat -päivän jälkeen työhyvinvointityöryhmässä on tultu siihen tulokseen, että jatkossa organisaatiossa aiotaan järjestää vuosittain vastaavanlainen työhyvinvointipäivä. Seuraavien vuosien yksi hyvä päivän aikana toteutettava asia olisi esimerkiksi juuri pelisääntöjen luominen yhdessä. Näin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua pelisääntöjen luomiseen ja sen jälkeen myös sitoutua noudattamaan niitä.

Yleisesti pelisäännöissä ja niiden luomisessa, on kuitenkin tärkeää muistaa, että pelisäännöillä ei ole mitään merkitystä, mikäli ne eivät käytännössä pohjautu mistään. Siinä vaiheessa, kun organisaatiossa saadaan selvästi nimettyä ja mietittyä ne arvot, joita halutaan noudattaa, on myös pelisääntöjen luominen näihin arvoihin pohjautuen helpompaa. Toisaalta jatkossa siinä ihannetilanteessa, jossa arvot ovat niin selkeitä, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat ne omaksua omassa työssään ja työtavoissaan, käyvät tällaiset pelisäännöt jopa helposti pian täysin tarpeettomiksi.

Manka puhuu työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallissaan ryhmähengen kohdalla avoimesta vuorovaikutuksesta, ryhmän toimivuudesta ja tähän liittyvistä yhteisistä pelisäännöistä. Mallissa kuvannetaan sitä, kuinka nämä kaikki ovat vaikutuksessa yksilöön ja tämän työhyvinvointiin. Toisaalta mallissa on kaksisuuntainen nuoli yksilön ja ryhmähenki osuuden välillä (ks. kuvio 3), jonka mukaan näiden kahden asian välinen vuorovaikutus on kahdensuuntaista. Lisäksi väliin tulee vielä yksilöä ympäröivä asennekehä, joka myös luo oman osuutensa vaikuttavuussuhteeseen. Toisin sanoen pelisääntöjen luomisella on osuutensa hyvän ryhmähengen muodostumiseen, mutta ne eivät yksinään takaa hyvää ryhmähenkeä, joka taas ei yksinään takaa työhyvinvointia. (Manka 2010, 18.)

Manka korostaa mallissaan ryhmähengen kohdalla sitä, kuinka hyvä henki periaatteessa syntyy toisten työn arvostamisesta, auttamishalusta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta, mutta myös sitä, että siihen lisätään myös se, että jokainen ihminen haluaa kuitenkin tehdä merkityksellistä ja järkevää työtä. (Manka 2010, 18.) Hyvä ryhmähenki vaatii työyhteisön jäsenten välistä keskinäistä luottamusta, joka puolestaan

ilmenee parhaimmillaan avoimena vuorovaikutuksena ja hyvinä työyhteisötaitoina. Ihannetilanteessa työyhteisön kesken ollaan valmiita tarjoamaan toisille tukea ja apua, sekä arvostetaan muita työntekijöitä ja otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksista. Tällaisessa tilanteessa ja työyhteisössä ihmisten erilaisuus kaikissa määrin otetaan huomioon, ja sitä pidetään vahvuutena. (Hakala ym. 2010, 8.)

Luottamus on tärkeä osa hyvän ryhmähengen ja tätä kautta yhteisöllisyyden tunteen syntymisessä. Luottamus muodostuu oikeudenmukaisuudesta, keskinäisestä kunnioituksesta ja uskottavuudesta (Pohjakallio & Tuominen 2010, 114). Taksiliiton toimistolla tämä tarkoittaisikin sitä, että työntekijöiden tulisi voida luottaa siihen, mitä asioita organisaatiossa tapahtuu ja mitä asioita heille kerrotaan. Eli toisin sanoen, niin johto kuin työntekijätkin viestivät rehellisesti ja avoimesti työhön liittyvistä asioista, ja jokainen organisaation jäsen myös sitoutuu olemaan luottamuksen arvoinen. Työpaikan sisäisiä asioita ei kerrota ulkopuolisille, ja työpaikan sisällä totuutta ei muunnella toisenlaiseksi kuin se todella on.

Kun toiminta on rehtiä, kunnioitusta herättävää ja uskottavaa se synnyttää työntekijöille ylpeyden tunteen omasta työstään ja mahdollistaa sitä kautta työlle sen suuremman merkityksen (Pohjakallio & Tuominen 2010, 14). Tästä päästään taas jo aiemmin kapaleessa 5.1 kerrottuun työn merkityksen ymmärtämiseen, mikä vahvistaa sitä, kuinka alussa esittämässäni mallissa kuvataan kaikkien näiden kehittämisosa-alueiden olevan yhteydessä toisiinsa.

Hyvän ryhmähengen ja yhteisöllisyyden toteutuminen vaatii siis todella työyhteisön sisäisen luottamuksen ja avoimuuden toteutumista sekä hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoja on mahdollista opetella käytännön työelämässä omalla työpaikallaan, mutta niin työntekijä- kuin esimiestaitoihinkin on tällä hetkellä saatavissa myös erilaisia koulutuksia. Mikäli koetaan, että näihin taitoihin halutaan todella keskittyä, ja taidot eivät kehity tarpeeksi omassa työssä, voi tällainen koulutus olla hyvinkin suositeltavaa hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa, sillä tuskin sillä ainakaan mitään negatiivisia vaikutuksia on.

Tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja ylipäänsä sen kannalta, että jokin työpaikan tiimi ei koe olevansa huonompi kuin toinen, kannattaa siinä vaiheessa, jos päätös työyhteisötaitokoulutuksesta Taksiliitossa tehtäisiin, muistaa se, että koulutusta tulisi tällöin antaa koko työyhteisölle, eikä vain tietyille ryhmille tai henkilöille. Työyhteisötai-

tojen ja toisaalta myös luottamuksen ja ryhmähengen kehittämismenetelminä toimivat hyvin myös työhyvinvointipäivät, joita organisaatiossa onkin jatkossa päätetty järjestää vuosittain.

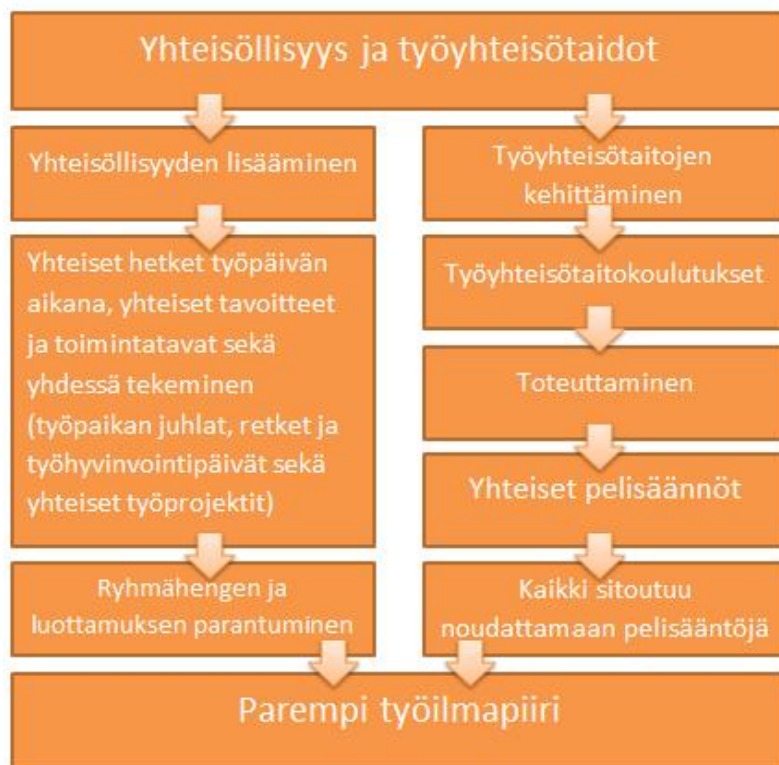
Järjestettävissä työhyvinvointipäivissä voisikin joka kerta olla jokin työhyvinvointiin liittyvä aihe sekä myös vapaampaa yhteistä toimintaa. Nyt jo järjestetyssä Talon tavat -päivässä tuli esiin kiinnostus lajikokeiluihin. Nämä lajikokeilut olisivatkin nyt mahdollista toteuttaa jossakin muodossa työhyvinvointipäivien rennompana aktiviteettina, kuten työhyvinvointityöryhmän maaliskuussa pidetyssä kokouksessa tuli ideana esiin. Taksiliitossa voitaisiin ennen päivän järjestämistä kartoittaa mitä lajeja työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita kokeilemaan, ja valita muutama eniten kiinnostusta saanut tulevan työhyvinvointipäivän rennomman osuuden ohjelmaksi. Toinen työhyvinvointipäivän osuus taas voisi pitää sisällään juuri esimerkiksi aiemmin mainittujen pelisääntöjen yhteistä luomista sekä muuta ohjattua työhyvinvointiin liittyvää keskustelua ja toimintaa.

Talon tavat -päivässä ilmeni paljon keskustelua yhteisöllisyyden ja ylipäänsä yhteisen tekemisen puuttumisesta. Juuri tällaisilla työhyvinvointipäivillä tai muulla vapaamuotoisella tekemisellä yhdessä työyhteisön kesken saadaan parannettua myös tätä ongelmaa. Työhyvinvointipäivien tai vastaavien järjestämistä tulevaisuudessakin kannattaa siis pitää yllä, ja niiden järjestämiseen osallistumiseen olisi oikeudenmukaisuuden kannalta hyvä antaa mahdollisuus kaikille halukkaille työyhteisön jäsenille.

Taksiliitossa on useamman vuoden järjestetty erilaisia työntekijöiden virkistytymistilaisuuksia, kuten pikkujoulut tai työyhteisön kesken tehdyt retket. Tällaisten tilaisuuksien ylläpitäminen myös jatkossa onkin yhteisöllisyyden kannalta tärkeää. Näiden lisäksi erilaisten muiden yhteisten hetkien, kuten yhteisen aamupala- tai kahvitaukohetken pitäminen työpäivän aikana olisi hyvä keino parantaa työntekijöiden tuntemaa yhteisöllisyyden tunnetta, kuten Talon tavat -päivässäkin ehdotettiin.

Yhteisöllisyyttä lisää myös esimerkiksi yhteinen tavoite johon pyritään, yhteiset toimintamallit ja yhteinen palkkio jota saavutellaan. Tämän luvun aiemmissa kappaleissa onkin jo puhuttu näistä asioista hieman eri näkökulmasta, mutta kuten luvun viisi alussa esitellyn työhyvinvoinnin mallin yhteydessä todettiin, liittyvät nämä kaikki mallin osa-alueet toisiinsa. Toisin sanoen työhyvinvointi on osiensa summa, eli tässä opinnäytetyössä kaikkien näiden mallin osa-alueiden summa.

Kuviossa 12 on mallinnettu luvussa 5.6 esitettyjä asioita työyhteisötaitojen kehittämiseksi ja toteuttamiseksi sekä yhteisöllisyyden ja tätä kautta ryhmähengen ja luottamuksen parantamiseksi. Yhteisöllisyyttä ja työyhteisötaitoja on käsitelty kuviossa ikään kuin erikseen saaden molempien lopputulokseksi kuitenkin parempi työilmapiiri.



Kuvio 12. Paremman työilmapiirin saavuttaminen yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen kehittämisellä.

5.7 Toimitilat

Kuten aiemmin työn alussa olevassa kohdeorganisaation kuvauksessa mainitsin, ovat toimiston tilat tällä hetkellä jaettuna kahteen osaan. Toisella puolella työskentelee pääsääntöisesti neljä yrityspalvelun työntekijää, joista kolme yhteisessä avokonttoritilassa ja yksi omassa huoneessaan. Loput organisaation työntekijät työskentelevät toimiston isommalla puolella eri oven takana, jossa suurimmalle osalle työntekijöitä ovat omat työhuoneet, lukuun ottamatta kuutta työntekijää, jotka työskentelevät opinnäytetyöprosessin aikana kahdessa kolmen hengen avokonttorimaisessa tilassa.

Itse työskentelin harjoitteluni alkuvaiheessa toimiston isommalla puolella keskeisellä paikalla infossa, ja myöhemmin jonkin aikaa toisella pienemmällä puolella avokonttorimaisessa tilassa. Päästessäni työskentelemään harjoitteluni aikana molemmilla toimiston puolilla, tein mielenkiintoisia havaintoja siitä, miten niin sanotusti eri maailma näissä kahdessa toimiston tilassa oli. Toimiston isompi puoli, jossa suurin osa työntekijöistä työskentelee omissa huoneissaan, ja jossa vierailee myös asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, oli huomattavasti tilavampi ja rauhallisempi, mutta toisaalta siellä ol välillä jopa niin hiljaista, että ei edes voi olla varma siitä, työskenteleekö samassa tilassa edes muita.

Toimiston pienemmällä puolella avokonttori taas osoitti parhaat puolensa siinä, että kaikki pystyivät keskustelemaan vapaasti työssä eteen tulevista ongelmista, eikä juuri koskaan ollut pelkoa pitkästyä tai nukahtaa hiljaisuuteen, sillä jos joku ei puhu puhelimeen tai työasioista, kävi keskustelu monesti jostakin muusta asiasta. Avokonttori antaakin tämän vapauden kaikenlaiseen keskusteluun puhelimeen puhumisen ja muiden töiden ohessa, toisaalta se on hyvä asia, mutta toisaalta se myös joidenkin henkilöiden kohdalla saattaa vaikeuttaa työrauhaa silloin, jos sitä sattuisi tarvitsemaan.

Kumpi sitten on parempi, hiljainen toimisto, jossa suurin osa työskentelee omissa huoneissaan keskittyen omiin töihinsä, vai avokonttori, jossa apu on lähellä, työpäivä pitää sisällään paljon sosiaalista kanssakäymistä, ja jossa näin ollen puhutaan paljon niin oleellisista kuin välillä niistä vähemmän oleellisistakin asioista, mutta toisaalta ilman sitä varsinaista omaa työrauhaa? Mielipiteitä on varmasti monia, ja oikeaa, kaikkia miellyttävää ratkaisua tuskin on olemassakaan. Ihmisten tavat tehdä työtä ja jo työt itsessään ovat niin erilaisia, että kaikille ei sovi kaikki. Töitä ja työntekijöitäkin kun on niin erilaisia.

Talon tavat -päivässä toimitilat nousivat keskusteluun moneen otteeseen. Keskustelussa tuotiin esiin seuraavat kahteen toimistotilaan ja avokonttoreihin liittyvät asiat:

- Kaikki työntekijät olisi saatava työskentelemään samaan toimistotilaan.
 - Työtilat tulisi jaotella kokonaan uudelleen ammattilaisten avustuksella.
- Avokonttoriosioihin tulisi saada rauhallisemmat työtilat niitä tarvitseville esimerkiksi väliseinien avulla.

Kommenteista päätellen parasta olisi, jos kaikki saisivat työskennellä sellaisessa tilassa kuin heidän työhönsä ja työtapaansa parhaiten sopii. Tämä ei todellisuudessa välttämättä tällaisissa toimiston tiloissa kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa, ja mikäli olisi-kin, se toisaalta edellyttäisi sitä, että kaikki sitoutuisivat noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Muutoin saattaisi helposti käydä kärjistäen niin, että avokonttoritiloissa aika menisi juttelemiseen kaikesta muusta kuin työasioista, ja toisaalta omien työhuoneiden osalta siihen, että työntekijät istuisivat yksin hiljaa huoneissaan lähestulkoon tuntematta toisiaan tai sitä mitä työtä muut tekevät ja miksi, eivätkä välttämättä uskaltaisi häiritä toisten työrauhaa pyytääkseen apua tai tutustuakseen muihin työyhteisön jäseniin.

Taksiliiton toimiston työntekijät tekevät hyvin erilaisia töitä ja näin ollen tarvittaisiin myös erilaisia työtiloja. Pohjakallio ja Tuominen puhuvat 925-timantissaan työtapojen kohdalla työtiloista ja siitä, kuinka monet työt tehdään useissa työpaikoissa aivan vääränlaisissa tiloissa. Tylsä kokoushuone ei välttämättä ole se paras paikka luovan palaverin pitämiselle tai avokonttori keskittymistä vaativan työn tekemiselle. Pohjakallion ja Tuomisen mukaan ihmiset kokevatkin monesti etteivät voi keskittyä työpaikallaan, mutta joutuvat kuitenkin tekemään työnsä siellä. Ratkaisuna tähän voisi olla erilaisiin töihin tarkoitettujen työtilojen luominen toimitiloihin ja niiden käytön mahdollistaminen työntekijöiden työssä. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 163 - 167.)

Taksiliiton toimistolla kun on paljon sellaisia henkilöitä, joiden työ on pääasiassa ajatus-työtä, voisi aiemmassa kappaleessa mainittu Pohjakallion ja Tuomisen esittämä ajatus työn tekemisestä muualla kuin omalla nimetyllä työpisteellään olla hyvä idea aikaansaamisen kannalta. Osittain tätä onkin Taksiliitossa mahdollistettu antamalla tietynlaisia töitä tekeville henkilöille mahdollisuus etätönn tekemiseen. Tätä mahdollisuutta valita itse paikka, jossa työtä tekee, voisikin soveltaa vielä enemmän kaikkien sellaisten henkilöiden kohdalla, joiden työ vaatii paljon ajatustyötä eikä niinkään konkreettista toimistolla istumista.

Esiin noussut toive siitä, että kaikki saataisiin samaan toimistotilaan, olisi tietysti organisaation yhteishengen ja ylipäänsä työn teon kannalta tärkeää. Toisaalta tämä vaatisi rahaa, seinien kaatamista ja remontointia, jotta tämä saataisiin näissä tiloissa toteutettua, ja se taas aiheuttaisi väliaikaisesti kaikkien työrauhan häiriintymisen. Organisaatiossa kannattaakin näin ollen miettiä, ovatko tästä saatavat hyödyt suurempia kuin haitat, ja miettiä sen jälkeen kannattaako tätä toteuttaa. Mikäli toteutukseen päädytään, kannattaa ajankohdaksi valita jokin sellainen, että mahdollisimman harvan työrauhaa

häiritään. Toteutus voisi olla esimerkiksi kesällä, jolloin osa työntekijöistä olisi lomalla, ja osa voitaisiin sijoittaa niihin toimiston osiin, joissa remonttia ei tehdä.

Avokonttoritilojen ja omien työhuoneiden osalta uudelleenjärjestelyä voitaisiin miettiä esimerkiksi sitä kautta, että kysyttäisiin konkreettisesti työntekijöiltä, millaisissa oloissa he työskentelisivät parhaiten. Mikäli kyselyistä kävisi ilmi, että tällä hetkellä avokonttoritiloissa työskentelevä henkilö työskentelisi mieluummin omassa huoneessa ja päivätyötoimisto, voitaisiin heidän työpisteitään mahdollisesti vaihtaa, mikäli rakenteellisia muutoksia työtiloihin ei haluttaisi tehdä.

Kyselyn avulla saataisiin kuuluviin työntekijöiden erilaiset tarpeet, ja lisittäisi samalla myös työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia ja hallinnan tunnetta omaan työhönsä liittyviin asioihin, joilla teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen mallien mukaan on huomattava vaikutus työhyvinvointiin. Toisaalta tässäkin pitää muistaa oikeudenmukainen toiminta, ja toteuttaa vain ne toimenpiteet, jotka ovat oikeudenmukaisia myös muiden työyhteisön jäsenten kannalta.

Tilanne luultavasti on kuitenkin se, että jotkut henkilöt tulevat jatkossakin Taksiliiton toimistolla työskentelemään avokonttorissa, huolimatta siitä miten tilat jatkossa jaetaan. Sampo Sammalisto onkin, Viisas pääsee vähemmällä -kirjassaan, antanut hyvän vinkin avotoimistossa keskittymiseen. Tämän yksinkertaisen ohjeen mukaan kannattaa hankkia mahdollisimman isot kuulokkeet ja käyttää niitä aina silloin, kun haluaa todella keskittyä johonkin tehtävään. Kuulokkeista voi sitten oman mielen mukaan joko kuunnella tai olla kuuntelematta esimerkiksi jotakin musiikkia. Normaalien kuulokkeiden toisena vaihtoehtona olisi myös hankkia taustamelun poistamiseksi vastamelukuulokkeet. (Sammalisto 2014, 23.)

Taksiliiton toimistoon Sammaliston antamaa vinkkiä voisi soveltaa esimerkiksi niin, että koska monien avokonttoreissa työskentelevien henkilöiden työtehtäviin kuuluu oleellisenä osana puhelimeen puhuminen, voisi puhelimeen puhumiskuulokkeiksi hankkia sellaiset, joissa halukkaiden on mahdollista kääntää päälle jokin taustamusiikki, joka keskeytyisi aina puhelimen soidessa, tai vaihtoehtoisesti taustamelun poistava jatkuva vastamelukuulokeominaisuus. Tällaisten hankkiminen vie tietysti rahaa ja sopivien löytämiseksi tarvitsee tehdä hieman töitä, mutta koska organisaatiossa ollaan joka tapauksessa hankkimassa uutta puhelinjärjestelmää, voisi uusien kuulokkeiden hankkiminen tapahtua siinä samassa.

Toimitilojen organisointi on paitsi työpisteiden, myös muidenkin käytössä olevien tilojen suhteen asia, joka sai aikaan mielipiteitä Talon tavat -päivässä. Tämä on täysin loogista, sillä Manka esimerkiksi esittää työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mallissaan, kuinka tärkeä toimiva työympäristö on työhyvinvoinnin kannalta (Manka 2010, 17). Talon tavat -päivässä esitettiin muun muassa seuraavia toimitilojen viihtyvyyteen liittyviä toiveita:

- Toimiston tiloihin tulisi lisätä sohvia.
- Kahvihuoneeseen tarvittaisiin paremmat valot.
- Toimistolle tarvittaisiin lisää viherkasveja.
- Ilmastointi pitäisi säätää sopivalle lämpötasolle vuodenajan mukaan.

Monet näistä ovat pieniä ja nopeasti toteutettavia asioita, kuten viherkasvien lisääminen, kahvitilan valaistuksen parantaminen ja ilmastoinnin säätäminen oikealle tasolle. Työryhmässä ehdittiin tämän opinnäytetyöprojektin aikana suunnittelemaan ja työstämään jonkin verran näitä toimitilojen viihtyvyyteen liittyviä asioita ja niiden kehittämiseksi pyydettiin myös päivän jälkeen lisäehdotuksia ideapankin kautta. Työryhmä tuli kuitenkin siihen tulokseen, että pelkkien pienten ongelmakohtien paikkaaminen, kuten uusien lamppujen hankkiminen kahvitilaan, ei riitä, sillä se ei poista ongelmaa siitä, että kahvitila on tällä hetkellä huono, ahdas ja epäviihtyisä, ja isot toimitilat ovat huonosti hyödynnetty. Näin ollen tarvitaankin kokonaan uusi suunnitelma kahvi- ja toimitilojen käytöstä, ja tähän luultavasti tarvitaan ammattilaisen apua.

Se, mitä konkreettisesti tämän ongelman suhteen nyt voidaan organisaatiossa tehdä, on heittää pois hyödytön ja käyttämätön tavara, siirtää ei niin tarpeellinen, mutta säilyttämistä vaativa tavara kellarivarastoon, josta puolestaan voidaan siirtää viikoittain käytössä oleva tavara toimiston tiloista turhan ja käyttämättömän tavaran alta vapautuneeseen tilaan. Turhien ja käyttämättömien tavaroiden poisviennin jälkeen vapautuu toimiston toimitiloista myös tilaa mahdollisesti uusille viihtyisimmille kalusteille, joita muun muassa kahvitiloihin kaivattiin. Vanhoja hyviä kalusteita kannattaa kuitenkin hyödyntää parhain mahdollisin keinoin, ja tähän sisustuksen uudelleen suunnitteluun on ehkä hyvä hankkia jonkun ammattilaisen apua.

Kuviossa 13 on kuvattu kuinka toimitiloja päästäisiin käyttämään paremmin. Kuviossa esitetäänkin toimenpiteitä joiden avulla Taksiliiton toimistosta saataisi kaikkien kannalta toimiva ja viihtyisä työympäristö.



Kuvio 13. Toimitilojen käyttö.

5.8 Oikeudenmukaisuus

Aiemmin käsiteltyjen kehittämistä vaativien osa-alueiden luominen ja toteuttaminen eivät pelkästään riitä työhyvinvoinnin takaamiseksi, sillä kaiken toiminnan organisaatiossa näiden ja muidenkin asioiden suhteen tulee lisäksi olla oikeudenmukaista. Helposti voi nimittäin käydä niin, että työntekijät pelkäävät tulevaisuuden kohdelluiksi epäoikeudenmukaisesti ja keskittyvät näin ollen esimerkiksi oleellisen aikaansaamisen sijaan pelkästään arvioinnin perusteisiin. Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen on esimerkiksi sinänsä helppoa, mutta se pitää lisäksi muistaa tehdä oikeudenmukaisella tavalla, jotta se ajaa asiansa. Kun työntekijä tietää, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti, voi hän keskittyä arvioinnin miettimisen sijaan aikaansaamiseen. (Pohjakallio & Tuominen 2010, 143.)

Joitakin töitä ja lukuja organisaatiossa seurataan nyt jo tarkastikin, mutta seuraamisella ja tuloksien arvioinnilla tai niistä keskustelulla ei ole mitään selkeää yhteisesti sovittua toimintatapaa. Olisikin tässä vaiheessa hyvä, että organisaatiossa luotaisi selkeät toimintatavat siitä, ketkä asettavat tavoitteet ja miten näitä tavoitteita seurataan oikeudenmukaisella tavalla. Tähän ongelmaan työhyvinvointityöryhmä ehti jo opinnäytetyön aikana toteutetun työryhmätyöskentelyn aikana hieman keskittyä, ja sitä varten valmisti alustava kehityskeskustelurunko, kuten kappaleessa 5.4 kerrottiin. Pelkkä rungon luominen ei kuitenkaan riitä, vaan esimiesten tulee sopia yhteiset linjat siitä, miten asioita organisaatiossa halutaan seurata, ja miten esimerkiksi näitä kehityskeskusteluja jatkossa pidetään, sekä tietysti siitä, mitkä ovat arviointikriteerit.

Järjestetyssä Talon tavat -päivässä nousi useampaan otteeseen esiin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Erityisesti teema nousi esiin esimiesten linjauksista keskusteltaessa. Esimiehille toivottiin parempia yhteisiä linjauksia asioista, kuten siitä, miten töitä ja erilaisia etuuksia jaetaan, tai tavoitteita asetetaan. Päivän tulosten perusteella voisi siis sanoa, että oikeudenmukaisuuden takaamiseksi, niin tässä tavoitteiden asettamisessa kuin yleisesti muussakin, todella kaivattaisiin näitä esimiesten yhteisiä linjauksia.

Esimiehen toiminnan on todettu Mankan työhyvinvointiin vaikuttavien teorioiden mallissa olevan yksi keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimiehen toiminnalla on keskeinen vaikutus siihen, miten työntekijät jaksavat ja suoriutuvat heille annetuista töistä. Näin ollen se, miten oikeudenmukaisesti esimiehet toimivat Taksiliiton organisaatiossa vaikuttaa suoraan myös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Mikäli esimerkiksi koetaan, että esimies ei kuuntele työntekijöitään tai kohtelee heitä oikeudenmukaisesti, vaikuttaa se voimakkaasti työsuoritukseen ja koettuun työhyvinvointiin. (Manka 2010, 18.)

Yhteisen ja oikeudenmukaisen linjan toteuttaminen vaatii esimiehiltä selkeää ja jatkuvaa yhteistyötä ja keskustelua tasaisin väliajoin. Jotta tämä oikeudenmukaisuus todella myös toteutuisi, olisi oleellista, että esimiestasolla ymmärrettäisi miksi oikeudenmukaisuus on tärkeää, ja varattaisi todella aikaa siihen, että sovittaisi ja keskusteltaisi yhteisistä linjauksista, sekä myös päivitetäisi tilannetta aina tarpeen vaatiessa. Esimiehille voisi jopa olla hyvä varata kalenterista aika tietyin väliajoin siihen, että keskustellaan yhteisten linjausten asettamisesta ja toteutumisesta.

Sopiva hetki yhteisistä linjauksista keskustelemiselle voisi olla jo organisaatiossa muutamiaan otteeseen pidetyt esimiespalaverit. Toisaalta näiden järjestäminen ja asettaminen kalenteriin on osoittautunut organisaatiossa välillä haastavaksi, sillä esimiehiä on organisaation kokoon nähden paljon ja monet heistä tekevät työtä usein myös muualla kuin toimiston tiloissa. Hyvä hetki voisikin olla esimerkiksi tarvittaessa kerran kuukaudessa joko ennen tai jälkeen johtoryhmän kokouksen, jolloin suurin osa esimiehistä olisi paikalla jo siitä syystä, että kuuluvat johtoryhmään. Tätä mallia kokeiltiin jo kerran, kun otettiin käyttöön kehityskeskustelukaavakkeita, ja aikana se toimi hyvin. Näin ollen se voisi myös jatkossa toimia hyvänä ajankohtana esimiespalaverien pitämiselle.

Oikeudenmukaiset toimintatavat tulee siis huomioida kaikessa, mitä organisaatiolle tehdään. Tämän vuoksi oikeudenmukaisuuden kehä kiertääkin luvun 5 alussa kuvatussa mallissa myös kaikkia kehittämisen osa-alueita.

6 Lopuksi

6.1 Keskeiset johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Johtopäätöksenä voin todeta, että se, että organisaatiossa on haluttu lähteä kehittämään työhyvinvointia, on jo sinänsä positiivinen asia. Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestymisen kannalta on selkeästi ymmärretty Suomen Taksiliitossa, ja sen ymmärtämisen pohjalta on hyvä lähteä kehittämään työhyvinvointia. Organisaation työhyvinvoinnin tilaa tutkittaessa on tämän opinnäytetyöprosessin aikana ilmennyt useita kohteita, jotka kaipaavat kehittämistä, mutta toisaalta monen asian on todettu kehittyneen prosessin aikana ja joidenkin olleen jo alun alkaenkin hyvin.

Olennaisia kehittämiskohteita ovat kaikki kehittämissuunnitelmaluvussa esittelemäni mallin osa-alueet, joita ovat strategia, työn merkitys ja työn imu; roolit ja toimenkuvat; seuranta ja tavoitteet; kehityskeskustelut ja koulutus; palaute ja palkitseminen; yhteisöllisyys ja työyhteisötaidot; toimitilat ja oikeudenmukainen toiminta. Ehkä keskeisimpinä kehityskohteina voisi nostaa esiin strategian jalkauttamisen työn merkityksen ymmärtämisellä, tavoitteiden asettamisen ja seurannan, yhteisöllisyyden lisäämisen ja oikeudenmukaisen toiminnan. Näitä kehittämällä saadaan kasvatettua työntekijöiden yleistä työmotivaatiota ja toisaalta kasvatetaan myös sitoutumista organisaatioon.

Kaikki suunnitelmassa esitetyt kehittämiskohteet kaipaavat kuitenkin kehittämistä ja ovat sidoksissa toisiinsa, joten yhden tai kahden asian kehittäminen yksinään ei kokonaisuuden kannalta ole merkittävää. Kehittämistyössä tuleekin jatkuvasti huomioida kehitettävän osa-alueen yhteys muihin osa-alueisiin. Jostakin pitää kuitenkin aloittaa, kuten organisaatiossa on jo tehtykin esimerkiksi aloittamalla kehityskeskustelukäytännöt ja toimitilojen käytön suunnittelu sekä tekemällä päätös vuosittaisten työhyvinvointipäivien pitämisestä.

Organisaatiossa jo tehdyistä kehitystoimenpiteistä onkin hyvä jatkaa esimerkiksi strategian jalkauttamista työn merkityksen selkeyttämisen kautta käymällä esimiehen ja työntekijän välistä luotettavaa keskustelua siitä miksi työntekijän työ on tärkeää koko organisaation yhteisen tavoitteen kannalta ja millaisia asioita ja tavoitteita se tarkoittaa kunkin työntekijän työssä. Samalla voidaan kehittää myös aikaansaamisen seuranta käymällä keskustelua siitä, missä asioissa on menty eteenpäin ja miten, antaen samalla kiitosta ja tarvittaessa rakentavaa palautetta. Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä ihan päivittäisessä työssä yhteisten työprojektien muodossa, mutta toisaalta myös muun yhteisen toiminnan lisäämisellä. Oikeudenmukaisuutta puolestaan kehitetään muun kehittämistyön ohella tehden kehittämistoimenpiteet yhdessä sovittujen linjausten mukaan niin, että tehdyt toimenpiteet perustellaan ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti.

Kehittämistyö on jatkuvaa, ja uusia kehittämiskohteita ilmenee varmasti koko ajan. Näin ollen on tärkeää, että kehittämistyössä tehdään konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, arvioidaan niiden onnistumista, iloitaan onnistumisista ja toisaalta myös etsitään edelleen uusia kehittämistarpeita. Pitää muistaa kuitenkin pitää mielessä myös ne asiat, jotka organisaatiossa jo ovat hyvin. Helposti käykin niin, että ne asiat, jotka kaipaavat kehittämistä, nousevat eniten keskusteluun sivuuttaen hyvät asiat. Hyviä asioita ei välttämättä aina muisteta, ja keskitytään helposti siihen, mikä on huonosti, joka jo osaltaan voi huonontaa esimerkiksi vallitsevaa työilmapiiriä. Näin ollen olisikin tärkeää muistaa pitää mielessä myös nämä jo hyvin olevat asiat, ja olla iloinen niistä.

Suomen Taksiliiton toimistolla on paljon sellaisia etuuksia ja joustavuutta, jota ei monissa työpaikoissa ole. Taksiliitto on esimerkiksi tähän mennessä tarjonnut kaikille työntekijöilleen ylimääräisen palkallisen vapaapäivän joulukuussa ennen joulua, sekä on muutenkin melko joustava lomien ja saldovapaiden myöntämisessä. Toimistolla on myös tarjolla monia sellaisia etuja, kuten ruokailuetu sekä ilmaiset kahvit, keksit ja vir-

vokkeet, joita kaikki organisaatiot eivät todellakaan automaattisesti tarjoa. Lisäksi organisaatiossa muun muassa taukojen pitäminen on melko joustavaa, ja työnantajan luvalle ovat työntekijät saaneet ainakin toistaiseksi kokoontua perjantaiaamuna puoleksi tunniksi yhteiselle ”skumppahetkelle”, joka lasketaan työajaksi.

Kaiken kaikkiaan kehittämistarpeita siis on, mutta toisaalta moni asia on myös hyvin. Monissa asioissa, jotka koettiin kehittämistä vaativiksi Talon tavat -päivän tulosten pohjalta, on jo, kuten aiemmin todettiin, tämän opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut huomattavaa kehitystä. Organisaation työhyvinvointityöryhmä toteutti tämän opinnäytetyöprosessin lopussa keväällä 2014 uudelleen työilmapiirikyselyn, jossa käytettiin samaa runkoa kuin vuonna 2013. Uuden kyselyn tulosten pohjalta pystyttiin toteamaan, että edistystä on selvästi tapahtunut. Kaikissa asioissa oli menty selkeästi eteenpäin ja se, että näihin asioihin oli alettu kiinnittää huomiota ja työskentelemään niiden eteen, oli saanut aikaan positiivista muutosta ilmapiirissä.

Läheskään täydellisiin tuloksiin uusitussa ilmapiirikyselyssä ei vielä päästy, mutta sitä ei edes odotettu, sillä monet toimenpiteet työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat vielä kesken ja monissa asioissa kaivataan vielä paljon kehitystä, kuten jo todettiin. Organisaation työhyvinvointityöryhmä tulee suurella todennäköisyydellä jatkamaan toimintaansa myös tulevaisuudessa ja mahdollisesti myös hyödyntämään tätä työhyvinvointisuunnitelmaa kehittääkseen ja ylläpitääkseen organisaation työhyvinvointia edelleen.

Työhyvinvointityöryhmän toiminnan jatkaminen ja vakiinnuttaminen osaksi organisaation toimintaa on kaiken kaikkiaan hyvä asia koko organisaation tulevaisuuden kannalta. Tästä opinnäytetyöstä jää työhyvinvointityöryhmälle, ja toisaalta koko organisaatiolle, käsiin kirjattua tekstiä yleisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista, työryhmän työskentelestä prosessin aikana ja tietysti tuotoksena syntynyt työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, joka antaa konkreettisia ideoita organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Jatkaakseen aloitettua työhyvinvoinnin kehittämisprosessia organisaation kannattaisikin hyödyntää tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyttä työhyvinvoinninkehittämissuunnitelmaa. Jotta organisaatiossa pysytään ajan tasalla siitä, millaisena työntekijät kokevat työilmapiirin tulevaisuudessa, kannattaa siellä myös jatkaa hyvin alkanutta käytäntöä vuosittaisesta työilmapiirin mittauksesta työilmapiirikyselyn muodossa jatkuvan kehitystyön ohella.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma, jossa kohtaavat työhyvinvoinnin edellytykset sekä Suomen Taksiliiton tarpeet, ja antaa konkreettisia ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi kohdeorganisaatiossa. Mielestäni työssä on päästy tavoitteeseen, sillä työn lopputuloksena on luotu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma, jossa annetaan konkreettisia kehittämisideoita työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Kehittämisideat ovat nousseet pitkälti suoraan järjestetyn työhyvinvointipäivän tuloksista, ja niitä on perusteltu työn viitekehyksessä esitellyllä teorialla. Näin ollen tavoite soveltaa työhyvinvointipäivän tuloksia teoriaan on myös toteutunut.

Työssä on käytetty ajankohtaisia ja monipuolisia lähteitä, jotka käsittelevät työhyvinvointia hieman eri näkökulmista. Lähteinä on käytetty kirjallisia ja sähköisiä julkaisuja sekä puheenvuoroja aihetta käsittelevistä seminaareista. Työhyvinvointiin liittyvää lähdemateriaalia on runsaasti, josta syystä jouduin tekemään melko paljon työtä pohtiesani, mitkä lähteet ovat oleellisia tämän työn kannalta. Olen valikoinut käyttämäni lähteet huolellisesti ja arvioinut niiden sopivuutta työhön kriittisesti. Työssä käytettyjen lähteiden lisäksi työskentelin koko opinnäytetyöprosessin ajan osana toimeksiantajaorganisaation työhyvinvointityöryhmää, jossa käytiin paljon keskustelua työhyvinvoinnista. Kehittämissuunnitelmassa esitetyt ideat työhyvinvoinnin parantamiseksi on annettu järjestetyn työhyvinvointipäivän tulosten ja käsitellyn teorian perusteella ja niiden toteuttamista on käsitelty realistisesti organisaation resurssit huomioiden.

Aloittaessani suunnittelemaan opinnäytetyöni aikataulua ja toteutusta en ollut täysin realistinen sen suhteen, kuinka paljon asiaa työ pitäisi sisällään ja kuinka paljon aikaa sen tekeminen vaatisi. Minun olisi pitänyt suunnitteluvaiheessa olla realistisempi sen suhteen, kuinka laaja työ tulee olemaan ja kuinka paljon aikaa todella joudun sen tekemiseen käyttämään. Mikäli olisin käsitellyt aihetta vähemmän syvällisesti tai tehnyt tiukemman rajauksen sen suhteen, mitä haluan toimeksiantajalle lopputuloksena antaa, olisin luultavasti pysynyt paremmin alustavassa aikataulussani. Toisaalta, koska itse työskentelin organisaatiossa ja olin sitä kautta perehtynyt aiheeseen melko syvällisesti, halusin myös työni käsittelevän aihetta syvällisesti, jotta siitä todella olisi hyötyä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Antaessani itselleni mahdollisuuden joustaa hieman alustavasta aikataulustani pystyin keskittymään aiheeseen syvällisesti, mutta toisaalta pitämään samalla yllä myös omaa

hyvinvointiani ja jaksamistani. Aikataulun joustaminen auttoi mielestäni positiivisella tavalla työn lopputuloksena syntyneen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman muotoon, sillä minulle sitä kautta minulle jäi riittävästi aikaa tehdä siitä selkeä toteutettavissa oleva kokonaisuus, josta on toivottavasti hyötyä myös toimeksiantajalle. Työn valmistuttua luin sen kokonaan ajatuksella läpi ja totesin, että joitakin käsiteltyjä yksityiskohtia olisin hyvin voinut toisaalta myös jättää pois, jolloin työstä ei olisi tullut aivan näin laaja kuin se nyt on.

Lopulta työni suurimmaksi haasteeksi muodostui toteutetun prosessin selventäminen järkevään tekstimuotoon ja ylipäänsä työn laajuus. Työhön liittyi niin paljon erilaisia pieniä asioita, joita myös tuli prosessin aikana jatkuvasti lisää, että työ tuntui koko ajan laajenevan ja menevän jatkuvasti entistä sekavammaksi. Lopulta sain mielestäni kuitenkin työn selkeytettyä niin, että se pitää sisällään kaikki oleelliset opinnäytetyöhön kuuluvat osa-alueet ja siitä on löydettävissä järkevässä muodossa tuotoksena syntynyt toimeksiantajaorganisaation käyttöön luotu työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Olen kiinnostunut siitä, miten paljon organisaatiossa käytetään tulevaisuudessa antamiani kehittämis ehdotuksia ja tapahtuuko siellä huomattavia muutoksia työhyvinvoinnin tilassa. Jatkossa tulenkin olemaan jollakin tavalla yhteydessä toimeksiantajaorganisaatioon, ja tätä kautta seuraamaan, mitä muutoksia siellä mahdollisesti tapahtuu työhyvinvoinnissa tulevaisuudessa. Olen tämän työn kautta kiinnostunut työhyvinvoinnista entistä enemmän ja uskon, että työn tekemisestä on minulle hyötyä myös tulevaisuuden työtehtävissäni.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Eri tutkijoiden käsitykset siitä, sopivatko käsitteet reliabiliteetti eli pysyvyys ja validiteetti eli pätevyys laadulliseen tutkimukseen arviointiin vaihtelevat. Joidenkin mielestä näitä perinteisiä käsitteitä voi käyttää myös laadullisen tutkimuksen arviointiin, toiset taas ovat luoneet tilalle paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut puolestaan ovat korvanneet käsitteet täysin uusilla termeillä. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Itse olen käyttänyt arvioinnin apuna reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, sillä mielestäni se soveltuvat työn tämän työn arviointiin.

6.3.1 Reliabiliteetti

Työn aikana toteutetun Talon tavat -päivän reliabiliteetti eli pysyvyys on mielestäni melko hyvä, mutta ei paras mahdollinen. Samantyyllisiä, mutta ei täysin samanlaisia, vastauksia olisi suurella todennäköisyydellä saatu myös toisenlaisella tutkimuksella, sillä esimerkiksi aiemmin organisaatiossa toteutetun ilmapiirikyselyn tulokset noudattivat samaa linjaa kuin Talon tavat -päivän tulokset.

Mikäli Talon tavat -päivä tehtäisiin uudestaan samoista lähtökohdista kuin aikaisemmin, ei varmasti saataisi täysin samoja vastauksia, mutta vastausten suunta olisi melko varmasti sama, ja siitä voitaisiin pääpiirteissään löytää samat ongelmat kuin aikaisemminkin. Kaikki päivän teemat pyrkivät myös mittamaan samaa asiaa, työhyvinvointia, useammasta eri näkökulmasta. Lisäksi, mikäli olisi käytetty vain osaa työhyvinvointipäivän teemoista, ei varmasti olisi saatu aivan samanlaisia tuloksia, mutta yleinen tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi olisi ilmennyt tälläkin tavalla.

Pysyvyys ei siis ole paras mahdollinen, mutta kaiken kaikkiaan se on mielestäni kahden aiemman kappaleen perustein melko hyvä. Parempaan pysyvyyteen olisi voinut päästä toteuttamalla erilaista tutkimusta, esimerkiksi vähemmän vapaata keskustelua luovalla mallilla tai tarkempien kysymysten kautta, mutta mielestäni tavoitteen kannalta päästiin kuitenkin riittävään reliabiliteettiin.

6.3.2 Validiteetti

Talon tavat -päivän tulosten validiteetti eli pätevyys on mielestäni hyvä. Päivä mittasi hyvin juuri sitä, mitä sillä haluttuunkin mitata ja päivässä käytetyt kysymykset ja teemat olivat hyvin kattavia ja antoivat tilaa myös vapaalle keskustelulle. Päivän teemojen apukysymykset käsittelivät paljon myös samoja asioita, joita on esitelty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa, josta päätellen ne ovat käsitelleet pitkälti oikeita asioita tietysti sovellettuna kohdeorganisaatioon. Kysymyksiin saatiin hyvin laajoja ja tarkkoja vastauksia, sillä käytettiin avoimia kysymyksiä, mikä sai aikaan myös avoimia vastauksia.

Toisaalta järjestetyn päivän validiteetti olisi voinut olla myös parempi. Vastaavan päivän toteutusta ei ollut esitestattu, ja mikäli näin olisi tehty, olisi ehkä myös tiedetty paremmin miten se toimii ja saadaanko sillä aikaan millaisia tuloksia. Päivän tuloksissa saattoi ilmetä myös joitakin pieniä virheitä, sillä avoimet kysymykset ja vastaukset ai-

heuttavat monesti eri ihmisillä erilaisia tulkintoja, joten kysymyksiä ja vastauksia on näin ollen saatettu tulkita eri tavoin kuin joku toinen olisi niitä tulkinnut.

Lisäksi myös se, että vastauksia kirjattiin ryhmätilanteessa ja ryhmissä oli organisaatiossa eri niin sanotun hierarkian tasolla työskenteleviä henkilöitä, saattoi aiheuttaa sen, että ryhmän äänekkäimpien tai esimerkiksi korkeammassa asemassa työpaikalla olevien henkilöiden mielipiteet tulivat eniten esille, ja mahdollisesti korostivat joitakin yksittäistapauksia turhankin paljon. Toisaalta se, että käytettyjen kysymyksien teemat nousivat organisaatiossa aiemmin pidetystä työilmapiirikyselystä, vähensi osaltaan sitä, että vain joidenkin henkilöiden mielipiteet olisivat tulleet käsittelyyn.

Päivän toteutus ja tulokset ovat kuitenkin mielestäni kaiken kaikkiaan riittävän päteviä ja luotettavia, sillä kehittämisideat ja johtopäätökset vastaavat hyvin pitkälti todellisuutta. Näin itse työskennellessäni organisaatiossa tämän todellisuuden, ja huomasin sen myös kuunnelllessani työyhteisön muita jäseniä sekä ollessani osana organisaation työhyvinvointityöryhmää. Riittävän hyvää voi kuitenkin aina parantaa, ja läheskään täydellisyyteen ei päästy. Siitä huolimatta järjestetty päivä sai organisaation puolelta positiivista palautetta, ja myös työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat organisaatiossa lähteneet kehittymään sen jälkeen. Lisäksi tämä työ antaa vielä paljon lisää päivän tuloksiin pohjautuvia kehittämisideoita, joten tämän työn kannalta riittävän hyvä on toistaiseksi tarpeeksi hyvä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Baun William & Berry Leonard & Mirabito Ann 2010. What's the hard return on employee wellness programs. Harvard Business Review. [Http://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs/ar/1](http://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs/ar/1). Luettu 2.3.2014.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.painos. Vastapaino, Tampere.

Hakala, Liisa & Harju, Riitta & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Sosiaali- ja terveysministeriö & Euroopan sosiaalirahasto & Kuntoutussäätiö. [Http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 17.1.2014.

Haslam Imogen & Humpage Sally & Tehrani Noreen & Willmott Ben 2007. Change agenda. What's happening with well-being at work? Chartered Institute of Personnel and Development, Lontoo. [Http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dcce94d7-781a-485a-a702-6daab5ea7b27/0/whthapwbwrk.pdf](http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/dcce94d7-781a-485a-a702-6daab5ea7b27/0/whthapwbwrk.pdf), 4. Luettu 2.3.2014.

Heikkinen, Hanne 2012. Learning cafe eli oppimiskahvila. Innokylä. [Https://www.innokyla.fi/web/malli109421](https://www.innokyla.fi/web/malli109421). Luettu 23.2.2014.

Kaikkonen, Maija-Leena & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf). Luettu 15.1.2014.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044). Luettu 3.3.2014.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Moilanen Teemu & Ojasalo Katri & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Pohjakallio, Pekka 2014a. Puheenvuoroja johtajuudesta. Puheenvuoro huippuseminaarissa. Kori-80, Kerava.

Pohjakallio, Pekka 2014b. Viisas pääsee vähemmällä. Puheenvuoro kirjan julkaisutilaisuudessa. Kauppakamari, Helsinki.

Pohjakallio, Pekka 2013. World design capital. Älykäs työ. Redesigning 925 - post mortem. [Http://www.alykastyo.fi/redesigning-925-post-mortem](http://www.alykastyo.fi/redesigning-925-post-mortem). Luettu 20.1.2014.

Pohjakallio, Pekka & Tuominen, Saku 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Luettu 23.2.2014.

Sammalisto, Sampo, 2014. Viisas pääsee vähemmällä. 52 niksiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Kauppakamari, Helsinki.

Suomen Taksiliitto a. Etusivu. [Http://www.taksiliitto.fi/](http://www.taksiliitto.fi/). Luettu 18.11.2013.

Suomen Taksiliitto b. Suomen Taksiliitto. Organisaatio ja hallinto.
[Http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/organisaatio/](http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/organisaatio/). Luettu 18.11.2013.

Suomen Taksiliitto c. Suomen Taksiliitto. Taksiliiton toimisto.
[Http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/toimisto/](http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/toimisto/). Luettu 18.11.2013.

Suomen Taksiliitto d. Suomen Taksiliitto. Taksiliiton Yrityspalvelu.
[Http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/yrityspalvelu/](http://www.taksiliitto.fi/suomen_taksiliitto/yrityspalvelu/). Luettu 18.11.2013.

Tamminen, Juhani 2014. Puheenvuoroja johtajuudesta. Puheenvuoro huippuseminaarissa. Kori-80, Kerava.

Tutkimus: Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset. 2014. Helsingin Sanomat. 6.3.2014. [Http://www.hs.fi/kotimaa/a1394073605368](http://www.hs.fi/kotimaa/a1394073605368). Luettu 17.3.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työsopimuslaki. Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. [Https://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf](https://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf). Luettu 3.3.2014.

Työterveyshuoltolaki, 21.12.2001/1383. Finlex.
[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383). Luettu 3.3.2014.

Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi - kaikkien yhteinen asia.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf). Luettu 15.1.2014.

Työterveyslaitos 2013a. Työn imu. Päivitetty 20.06.2013.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx). Luettu 18.3.2014.

Työterveyslaitos 2013b. Työn imu. Miksi työn imu on tärkeää? Päivitetty 20.06.2013.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/miksi_tyon_imu_on_tarkeaa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/miksi_tyon_imu_on_tarkeaa/sivut/default.aspx). Luettu 18.3.2014.

Työterveyslaitos 2013c. Työn imu. Mikä synnyttää työn imua? Päivitetty 20.06.2013.
[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx). Luettu 18.3.2014.

Työturvallisuuskeskus. Työyhteisötaitoilla tulosta.
[Http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaitoilla_tulosta](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaitoilla_tulosta). Luettu 17.1.2014.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu: 3.3.2014.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162. Finlex.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vuosilomalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vuosilomalaki). Luettu 31.3.2014.

Talon tavat -päivän materiaalit

OHJEET:

1. pöytä

Jokaiselle on varattu A4 paperi ja mustekynä. Tarkoituksena on, että jokainen pohtii ensin pöydän aihetta yksinään, ja kirjaa ajatuksensa paperille. Apuna voi käyttää pöydän aiheesta annettuja apukysymyksiä. Kun jokainen on saanut ajatuksensa aiheesta kirjattua paperille, keskustellaan aiheesta yhdessä ryhmän kanssa niin, että jokainen voi tuoda ajatuksensa ja ideansa esiin. Ryhmälle valitaan kirjuri, joka yhteisen keskustelun pohjalta kirjaa ajatuksia post-it lapuille, jotka liimataan seinällä olevalle tyhjälle paperille. Post-it lappuja kannattaa sijoitella niin, että samaan asiaan liittyvät ajatukset ovat ryhmiteltyinä samaan paikkaan. Ensimmäiseen pöytään on varattu aikaa 30 minuuttia.

2. - 4. pöydät

Tarkoituksena on, että ryhmä keskustelee ensin pöydän aiheesta, ja katsoo, mitä ideoita ja ajatuksia edellinen ryhmä on aiheesta seinälle liimannut. Tämän jälkeen ryhmä kirjaa näiden pohjalta joko jo seinällä olevien asioiden jatkoideoita, tai täysin uusia aiheeseen liittyviä ideoita ja ajatuksia post-it lapuille, jotka liimataan seinällä olevalle paperille. Post-it lappujen sijoittelussa kannattaa jatkuvasti huomioida, että samaan aiheeseen liittyvät asiat ovat ryhmitelty samaan paikkaan. Toisten liimaamia post-it lappuja ei ole tarkoitus ottaa pois, mutta tarpeen tullen niitä voi siirtää. Mikäli jokin ideaa haluaa kehittää tai antaa sille toisen vaihtoehdon, tulee se kirjata post-it lapulle ja liimata edellisen idean vierelle toiseksi vaihtoehdoksi. Pöytiin 2-4 on varattu jokaiseen noin 20 minuuttia.

5. pöytä

Viimeisessä pöydässä on tarkoitus keskustella pöydän aiheesta, ja käydä huolellisesti läpi muiden ryhmien seinälle liimaamat post-it laput. Lisäksi on edelleen tarkoitus liimata seinälle samaan tapaan omia post-it lappuja, kuin edellisissäkin pöydissä. On tärkeää, että viimeisessä pöydässä käydään omien post-it lappujen lisäämisen jälkeen tarkasti läpi, mitä ajatuksia ja ideoita seinällä olevalle paperille on tullut, sillä viimeisessä pöydässä ryhmän tulee valita, kuka tai ketkä ryhmästä esittelevät lyhyesti tämän pöydän tuotoksen kaikille osallistujille. Viimeiseen pöytään on varattu aikaa noin 30 minuuttia.

Yhteenveto ja konkretisointi:

Ensimmäisten esitysten jälkeen jaetaan uudet ryhmät, ja jokainen ryhmä saa yhden esitellyistä aiheista. Uusissa ryhmissä on tarkoituksena miettiä, miten näitä ideoita voitaisiin käytännössä toteuttaa, tai mitä ne käytännössä tarkoittaisivat. Tässä vaiheessa post-it lappujen pohjalta on siis tarkoitus koota ja kirjata yhteenveto yhdelle isolle paperille, ja lisätä tähän samaan paperiin myös se, miten nämä ideat ja ajatukset voitaisiin todella konkreettisesti toteuttaa. Ryhmän tulee myös valita kuka tai ketkä ryhmästä esittävät lopullisen tuotoksen.

Pöytä 1: Avoimuus

- Millaista avoimuutta haluamme työpaikallamme? Mitä avoimuus meille merkitsee?
- Mitä voimme tehdä avoimuuden lisäämiseksi?
- Miten voimme helpottaa yleistä ja työhön liittyvää tiedonkulkua?
- Missä muodossa ja kuinka usein seuraavanlaisia palavereita tarvittaisi?
Mistä asioista niissä olisi hyvä keskustella/ miten ne olisi hyvä toteuttaa?
 - o Henkilökuntapalaverit (koko työyhteisö)
 - o Esimiespalaverit
 - o Tiimipalaverit
 - o Kahdenkeskiset palaverit (ns. palaute- ja/tai kehityskeskustelut)
- Millaisia muita yhteisiä avoimuutta lisääviä tilaisuuksia olisi hyvä olla?
- Millaiset tilaisuudet ovat olleet yhteishengen ja oman hyvinvoinnin kannalta parhaita?

Pöytä 2: Tavoitteet ja palautteenanto

- Miten strategisista tavoitteista tulisi viestiä työyhteisön kesken niin, että kaikki ymmärtävät mitä ne tarkoittavat omalla kohdalla?
- Miten saisimme strategiatyön ja ymmärryksen strategiasta lähemmäksi itseämme ja jokapäiväistä työskentelyämme?
- Mitkä voisivat olla yrityksemme arvot ja miten ne toteutuisivat omassa työssämme? (Ei ole tarpeen määritellä kymmeniä eri arvoja, vaan pieni joukko sellaisia arvoja, jotka kaikki pystyvät sisäistämään omassa työssään)
- Millaisia konkreettisia tavoitteita tulisi asettaa? Kuka nämä tavoitteet asettaa ja milloin?
- Miten ja kuinka usein tavoitteisiin pääsemistä olisi hyvä seurata?
- Tulisiko tavoitteisiin pääsemisestä/ylittamisestä palkita? Miten? Mitä jos asetettuihin tavoitteisiin ei päästäkään?
- Miten ja milloin toivot saavasi positiivista/rakentavaa palautetta?
- Kuka on palautteen antaja?

Pöytä 3: Työssä kehittyminen ja monipuoliset työtehtävät

- Millaista koulutusta kaivataan?
- Miten saatavilla olevista koulutuksista tulisi viestiä työyhteisössä?
- Kenellä on vastuu koulutukseen hakeutumisesta; työnantajalla vai työntekijällä?
- Miten tärkeänä koet työnantajan järjestämän pakollisen koulutuksen kaikille? Mitä kaikille pakollinen koulutus voisi olla?
- Millä muulla tavoin voimme kehittyä työssämme? (Vinkkeinä; esim. toisen työn seuraamista, työparikokeilua, mentorointia, kirjallisuuteen tutustuminen)
- Tarvitaanko työnkiertoa? Jos kyllä, niin millaista ja keiden välillä?

Pöytä 4: Tasapuolisuus, arvostus ja käyttäytyminen työpaikalla

- Miten varmistamme, että kaikki ikävät tapaukset eivät päädy vain tietyille henkilöille? (Voi tarvittaessa eritellä eri yksiköt)
- Keiden kanssa voimme keskustella, jos koemme asioiden menevän epäoikeudenmukaisesti?
- Miten käyttäydymme työpaikalla niin, että kaikilla on siellä hyvä olla?
- Millaista käytöstä odotamme työtovereiltamme?
- Miten vältämme turhia konflikteja? Mikäli konflikteja kuitenkin syntyy, miten ratkaisemme ne?
- Miten asioita voidaan nostaa yhteiseen keskusteluun ilman, että ongelmat personoituvat?
- Miten osoitamme, että arvostamme toisten työtä?
- Onko avun pyytäminen häiritsemistä?
- Mitä odotamme esimiehiltä?

Pöytä 5: Odotukset ja joustavuus työolosuhteisiin liittyen

- Kenen vastuulla mikäkin asia on? Vastaako odotuksemme vastuunjaosta todellisuutta? Jos ei, miten sitä voisi parantaa?
- Mitä odotamme muilta ja mitä olemme itse valmiita tekemään?
- Millaista joustoa meillä jo on ja millaista joustoa meillä pitäisi olla? (esim. työajat, lomat ja muut vapaat)
- Miten voimme lisätä työnteon joustavuutta?
- Millaista palvelua me tarjoamme jäsenille?
- Miten työskentelyolosuhteita voidaan parantaa? Onko niissä ylipäänsä parannettavaa?
- Miten voimme parantaa toimitilojen viihtyisyyttä?
- Miltä näyttäisi unelmien työpaikalla?

Talon tavat -päivän tulosten yhteenveto

Ongelmia:

- Tiedonkulku – kenelle mikäkin tieto kuuluu? Kaikki tieto ei kuulu kaikille. Miten jakaa tietoa?
- Aina ei uskalleta kysyä – kysyminen ei ole vain uteliaisuutta
- Ei tunneta toisia
- Mitä muut tekee todella työpäivän aikana?
- Epävarmuus siitä mitä saa ja mitä ei saa tehdä
- Epäselvät toimenkuvat – kenelle mikäkin asia kuuluu
- Ei yhteisiä juttuja työnteon ulkopuolella
- Ei kunnollisia palaverikäytäntöjä, koska pidetään ja miten?
- Tiimipalavereita liian harvoin – liian täynnä asiaa. Yksi puhuu, muut kuuntelee. Ei keskustelua
- Ei tarpeeksi kehityskeskusteluja
- Henkilökuntapalaverit eivät toimi
- Kenen vastuulla hallituksen asioista tiedottaminen?

Mitä voitaisiin tehdä:

Tiedotus:

Kalenteriin pelisäännöt:

- Selkeät merkinnät, jossa kerrotaan avoimesti se, missä henkilö milloinkin on (työasiat)
- Miksi jokin toimiston tila on varattu ja kenelle
- Tavoittaako poissaolevaa henkilöä puhelimella, jos ei, koska seuraavan kerran tavoitettavissa...

Sisärengas

(lajittelu asioittain, tietojen arkistointi)

- Kaikille tiedoksi, ketkä voivat viedä asioita Sisärenkaaseen
- Kaikista työntekijöistä esittely sisärenkaaseen
- Kaikille kuuluvista yleisistä asioista/kysymyksistä infopaketti
- Jäsenpalvelun tuki (Lisäksi kerrottu esim jäsenyyden edut)
- Ketä kuuluu T-ryhmään tai JoRyyn tms.
- Tietopaketti strategiasta

Muut tiedotusvälineet:

- Fläppitaulu toimistoon (Akuutit asiat taululle kaikkien nähtäviksi sähköisten välineiden lisäksi?)
 - Sisäinen Facebook?
- ➔ Yleisesti tiedotuksessa ensimmäisenä akuutit kaikille kuuluvat asiat hlökunnan (toimiston) tietoon

Yhteishengen luominen:

- Tykypäivä vuosittain ("työviihtyvyyden yhteistalkoot") tai muu yhteishengen luonti päivä (liikunta-/virkistysiltapäivä)
- Lajikokeilu: kerätään porukoita eri lajien kokeiluun, saa osallistua, ei pakko. → yhteistä tekemistä työajan ulkopuolella. (Esim. 1 - 2 krt/kk)
- Yhteiset hetket työpäivän aikana esim. aamupalahetki/kahvihetki/skumppakerho/YP:n joulupuuro (tiettyyn aikaan, kaikkien tietoon milloin, saa osallistua, ei pakko)

Tutustuminen ja toisen työn ymmärrys:

- Tutustutaan työkavereihin paremmin – ollaan kiinnostuneita toisista
- Kiinnostus toisten työhön – kysellään
- Toisen työn seuraaminen
- Työnkierto

Palaverit

Esimiespalaveri (1 krt/kk)

- Esimiehet sopivat yhteiset linjat

Tiimipalaverit (esim. 1 - 2 krt/vk)

- Viikon aloitus: tämän viikon tavoitteet, missä mennään, ongelmat/mieltä painavat asiat, kaikki voivat tuoda esiin aiheita.
- Viikon lopetus: Päästiinkö tavoitteisiin, selvisivätkö ongelmat, jos ei, miksi ei? Kuka voi auttaa, miten edetään? Jos kyllä, iloitaan tästä yhdessä.
- Tai vaihtoehtoisesti kerran viikossa samat asiat yhdessä palaverissa

Kehityskeskustelut:

- Sovitaan erikseen kuinka usein tarvetta jokaisen henkilön kohdalla.
- Sisältö esim: Asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet ja päivitetään työtilanne.

Henkilökuntapalaverit: (Esim 1 krt/kk)

- Vähemmän muodollinen tilaisuus, jossa pyritään aktivoimaan osallistujia keskusteluun.
- Ei osallistumispakkoa, "tule, jos ehdit" -periaatteella.
- Info ajasta etukäteen (aina samaan aikaan kuussa, helppo muistaa).
- Kutsuttaisi esim henkilökuntainfoksi (= tietoisku pinnalla olevista asioista).
- Sisältönä esim.
 - Tiimien kooste omalta "tontiltaan" – missä mennään, mitä tärkeää meillä nyt meneillään (mietitty etukäteen, mistä puhutaan). → Tiedotusasiat naamatusten.

- JoRy:n asioista tiedottaminen (asiat, jotka koskevat kaikkia, tai ovat muuten hyviä tietää)
- Tärkeistä kaikkia koskevista hallituksen päätöksistä/asioista tiedottaminen
- Tarvittava välitiedotus strategiasta, paikka kaikille osallistua halutessaan strategiakeskusteluun
- Uusista koulutuksista kertominen (myös sisärenkaaseen laitettavat)
- Ideapankin ideoiden käsittely

→ Myös Face-to-face keskustelua pelkkin suuren jakelun s-postien lisäksi

- Palaverit kuitenkin asiasta, ei tavan vuoksi.

Kaikki eivät aina pääse palaveriinkin → Etäosallistumisen mahdollistaminen

Muuta:

T-ryhmän tarpeellisuus?

2. TAVOITTEET JA PALAUTTEENANTO

STRATEGIA:

Ongelma:

- Strategian epäselvyys
→ Ei tiedetä, mikä on taksialan strategia, ja miten se vaikuttaa minun työhöni?
- Mitkä ovat kolmen pj:n roolit?
- Mitä johto odottaa työntekijöiltä strategian suhteen?

Mitä voitaisiin tehdä:

Strategia

- Välitiedotus siitä missä mennään strategiatyön kanssa. Jos homma ei etene, miksi? Jos etenee, millä vauhdilla? Onko odotettavissa muutoksia, kenelle? Mikä on vastuuhenkilöiden rooli? Rehellisesti. (Paikka esim. henkilökuntainfot?)
→ Henkilökunta mukaan strategiatyöhön, saa kertoa ideoitaan ja kysyä
→ Strategiatyön vaiheista tieto kaikille
- Päivitettävä sähköinen tietopaketti strategiasta henkilökunnalle, johon mahdollisuus tutustua itsenäisesti

ARVOT

Ongelma:

- Mitkä ovat arvomme? Mistä ne pohjautuvat?
- Arvojen tulisi pohjautua strategiasta, mutta ei selkeää strategiaa, joten hankala määrittellä arvoja.

Mitä voitaisiin tehdä:

- Strategian jalkauttaminen
 - Strategiasta pohjautuvien arvojen selvennys kaikille.
 - Taksiliiton/alan arvoja voisi olla mm: Avoimuus, Tavoitettavuus, Luotettavuus, Apuna Arjessa...
- Kirjoittaa ylös mitä arvot tarkoittavat käytännössä (sisärengas, nettisivut).
 - Kun arvot kirjoitettu ylös, jokainen voi miettiä, miten minä voin taata näiden arvojen toteutumisen omassa työssäni.

TAVOITTEET

Ongelma:

- Ei selkeitä, konkreettisia tavoitteita, tai tietoa siitä mitä ne tarkoittavat käytännössä

Mitä voitaisiin tehdä:

- Konkreettiset tavoitteet, määritellään mitä tarkoittaa käytännössä, mihin pyritään ja miksi
- Seuranta
- Selkeät ohjeet: Mitä ei tehdä? Mihin aikaa käytetään? Mitä jätetään tekemättä?
- Eri aikajänteiden tavoitteita (Syksy/kevät, kuukausi, ~~viiko~~ viikko, päivä)
 - Tavoitteita asetettaessa tulee tehdä selväksi mitä pyritään saamaan aikaan ja millä aikataululla
 - Vuosikello
- Henkilökohtaiset tavoitteet: Asetetaan ja seurataan esim kehityskeskusteluissa
- Tiimikohtaiset tavoitteet: Asetetaan ja seurataan esim tiimipalaverissa, projektiluontoisia
- Yhteiset tavoitteet: Kokonaistavoite joka nousee suoraan strategiasta
 - Henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät tiimin tavoitteisiin, tiimin tavoitteet yhteiseen tavoitteeseen, joka pohjautuu suoraan strategiasta.
 - Strategia osaksi jokaisen tavoitteita (työtä)

PALKITSEMINEN JA PALAUTE:

Ongelma:

- Ei palkitsemisjärjestelmää
- Palaute usein välitöntä ja negatiivista

Mitä voitaisiin tehdä:

- Tavoitteisiin pääsemisestä palkitseminen:
 - o Kiitos!
 - o Isompiin yhteisiin tavoitteisiin (joista tiimi- ja henkilökohtaiset tavoitteet pohjautuvat) pääsemisestä palkinto kaikille (esim. yhteinen ruokailu tai liikunnallinen tapahtuma firman piikkiin)
 - o Henkilö- ja tiimikohtaiset pienemmät palkinnot

- Kaikille tietoon työn "perustaso", jolla oletetaan työntekijän toimivan.
→ toistuva, huomattava ylitys palkitaan
- Jos tavoitteisiin ei päästä, ei etsitä syyllisiä, vaan mietitään, miten voidaan kehittyä ja tehdä asiat paremmin, jotta ensi kerralla päästäisi tavoitteisiin.
- Negatiivisesta palautteesta rakentavaa
- Kaikki voivat ja kaikkien kuuluu antaa palautetta toisilleen (rakentava ja positiivinen)
- Äänensävy, saman asian voi sanoa monella eri tavalla. Mietittävä millaisen viestin haluaa äänensävyllään kertoa.
- Kehu kaveri päivässä periaate – arvosta toisen työtä – Kiitosta ei voi olla liikaa.

MUUTA

- Ideapankki?
(- Esim kahvihuoneeseen laatikko, johon viedä aloitteita ja kehitysideoita
→ käsittely henkilökuntapalaverissa)
- Whiteboard kahvihuoneeseen
 - avoin taulu johon voi kertoa ideoita, terveisiä, palautteita yms. (mahdollisuus toteuttaa myös sähköisenä?)

3. TYÖSSÄ KEHITTYMINEN JA MONIPUOLISET TYÖTEHTAVAT:

Perehdytys:

- Perehdytys suunnitelman laatiminen.
 - Perehdytyksen apuun henkilöstö/perehdytysopas.
 - Nimetään jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdytyksestä vastaava henkilö tai henkilöt.
 - Uuden työntekijän vieriohje (käy seuraamassa muiden työtä)
 - Työsuhteen alussa tehtävä lähtötasomittaus tarvittavissa ohjelmissa → tarvittava koulutus?

Koulutus:

- Koulutussuunnitelman laatiminen
 - Tiedotus saatavilla olevista koulutuksista (sisärengas – palsta jossa voi myös ehdottaa tai suositella ja arvostella koulutuksia)
 - Vastuuhenkilö/henkilöt, jotka päivittävät koulutussivua, jotta se pysyy ajan tasalla (voidaan myös esitellä uudet saatavilla olevat koulutukset esim. henkilökuntapalaverissa) Kaikille tieto siitä kuka vastaa ja miten toimitaan kun löytyy uusi hyvä koulutus, jonka voi lisätä sivustolle
 - Koulutusmahdollisuudet oman tarpeen ja kiinnostuksen mukaisesti
 - keskustelu koulutuksen tarpeesta/vaikutuksesta työhön esimiehen kanssa
 - ➔ työntekijän itse seurattava tarjottavia koulutuksia ja ilmoitettava halukkuudestaan osallistua
 - ➔ myös esimies voi vinkata, vastuu molemmilla
 - ➔ koulutus ei pakollista, mutta suositeltavaa, uusien taitojen oppiminen ja ns. epämuukavusalueelle meneminen kantaa hedelmää pitkällä tähtäimellä niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta

- Työnantajan/esimiehen suunnalta motivointia koulutuksiin osallistumisesta. (Paikka esim. kehityskeskustelut)
 - Miksi?
 - uudet näkökulmat ja tavat tehdä työtä
 - uudet taidot
 - koulutuksissa mahdollisuus verkostoitua muiden alan osaajien kanssa
 - opitaan uutta asiaa ja uusia tapoja, tutustutaan uusiin ihmisiin → työntekijän tyytyväisyys kasvaa → työskentelyn tulokset paranevat → yritys hyötyy
- Pelisäännöt koulutuksista (koulutussuunnitelmaan): Esim. miten työt hoituvat koulutuksen aikana?
- Sisäiset koulutukset, joissa omaa osaamista voidaan jakaa muulle työyhteisölle, esim. taito tai excel tms.
- Puhejudo

Muuta:

- Mentorointi
- Toisen työn seuranta tai työnkierto (muilta oppimista – hiljaisen tiedon jakamista)
- Yhteistyö, kaikesta ei tarvitse selvittää yksin.
- Itsenäisesti: infopakettien tutkiminen sisärenkaasta (jäsenyyden edut tms.)
- Sitouttaminen yritykseen motivoinnin, ei pakon, kautta.

4. TASAPUOLISUUS, ARVOSTUS JA KAYTTAYTYMINEN TYÖPAIKALLA

Tasapuolisuus:

- Esimiehille samanlaiset (tasapuoliset) linjaukset
 - työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
 - töiden jakaminen
 - etuuksien jakaminen
 - minimitavoitteiden asettaminen (minimitavoitteeksi työsopimuksessa määritetyt tavoitteet)
 - priorisointi
 - Ymmärrys henkilöstö- ja asiajohtamisen eroista
- Selvitetään asiaa ensin itse eikä siirretä sitä automaattisesti muille
- Varhainen puuttuminen ongelmatilanteisiin – kaikki voivat puuttua
- Apuna työsuojeluvalltuudet
 - Kaikilla kuitenkin vastuu epäkohtiin puuttumisesta

Arvostus:

- Erilaisuuden arvostus
 - tilan antaminen erilaisille mielipiteille
 - ymmärrys erilaisia asioita ja mielipiteitä kohtaan
- Avun pyytäminen on myös toisen ammattitaidon arvostamista
- Kunnioitus
 - muiden työtä kohtaan
 - muiden aikatauluja kohtaan → annetaan keskittymisaika
 - muiden valintoja kohtaan

Käyttäytyminen työpaikalla:

- Aito kiinnostus toisia kohtaan (kuulumisien vaihtamista jne.)
- Tavanomaiset käytöstavat (kiitos, huomenta jne.)
 - ei jyrätä toisia
- Avun pyytämisen kynnyks matalaksi – aina saa ja voi pyytää apua
- Avun pyytäminen
 - o kohteliaasti toisen työtä ja aikaa arvostaen
 - "Millä aikataululla ehtisit...?"
- Avun antaminen
 - o oman työtilanteen salliessa tarjotaan apua, jos toinen näyttää hukkuvan työtaakan alle → ole valmis menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle
 - o kiireellisessäkin työtilanteessa arvostetaan toisen avun tarvetta
 - "Onnistuu myöhemmin."
- Asioiden vastakkain olemista ei tarvitse välttää.
 - o asiat voivat olla vastakkain ilman että ihmiset ovat
- Pitkä pinna
 - o keskustelukulttuuri → asioiden keskinäinen selvittäminen
- Tunnustetaan tosiseikat – vittuilukin voi olla välittämistä
 - Luodaan yhteiset pelisäännöt käyttäytymisestä ja toimintavoista työpaikalla
 - Huoneen ovi kiinni = "älä häiritse" merkintä verkkokalenteriin (olen varattu)
 - Osaan itse keittää kahvia
 - Osaan itse tyhjentää tiskikoneen

Muuta:

- Organisaatiiorakenteen päivittäminen ja toimenkuvien selkeytys

5. ODOTUKSET JA JOUSTAVUUS TYÖOLOSUHTEISIIN LIITTYENOdotukset:

- Työskennellään yhteisen hyvän eteen
 - o auttavainen asenne jäseniä ja työyhteisöä kohtaan ("voinko auttaa?")
 - o kommunikoidaan asioista
- Enemmän tiimityöskentelyä / yhdessä tekemistä
 - o vaihdetaan tietoja, luodaan puitteet oppia toisiltamme
- Työkuorman tasaaminen paremmaksi, kun 30 tvk ylittyy jatkuvasti (tai lisätuntien säännöt joustavimmiksi)
- Vastuiden selkeyttäminen
 - o Kaikille tietoon omat vastuunsa, vastuut osaamisen mukaan
 - vastuuhenkilöiden nimeäminen
 - kuka vastuussa mistäkin – vastuut kaikkien tietoon
 - varmistetaan yhdessä back-up:it

- Mahdollistetaan olemassa olevien teknisten ja sähköisten välineiden parempi hyödyntäminen
 - Esim. sisärengas "FAQ"
- Viihtyvyyden parantaminen
 - kaikki samaan toimistotilaan
 - työtilojen kokonaan uudelleen jaottelu? → hankitaan ammattiapua.
 - rauhallisemmat työtilat (väliseinät) avokonttoriosioihin niitä tarvitseville
 - toimiston tiloihin sohvia
 - kahvihuoneeseen paremmat valot
 - lisää viherkasveja
 - ilmastointi sopivalle lämpötasolle vuodenajan mukaan

Joustavuus:

- Liukuva työaika ei toteudu, palveluaika pidempi kuin työajan pituus, sillä toimiston pyörittävä 8 - 16
 - Toimiston aukioloajaksi 9 - 15 entisen 8 - 16 sijaan
 - liukuvan työajan käyttö mahdollista paremmin
 - toimiston aukioloaikojen ulkopuolella mahdollisuus hiljaiseen keskittymiseen työntekoon → oman työn hallinta helpompaa
 - ruotsinkielistä palvelua helpommin saatavilla koko palveluajan

→ luodaan toimintamalli 9 - 15 aukioloajalle → esitetään eteenpäin
- Työajan joustavuudesta kaksipuoleista
 - työpaikka joustaa työajassa → työntekijä valmis joustamaan tarvittaessa myös omalta osaltaan
- Lomat ja vapaat
 - sovitaan keskenään
 - tasapuolisuus → aina saman ihmisen ei tarvitse joustaa lomapäivien ajankohdasta
- Etätyökäytännöt
 - työsopimus määrittelee missä työ tehdään
 - voiko joitakin töitä tehdä kotona?

Muuta:

- Kulttuuri- ja liikuntasetelit

PELISÄÄNNÖT KÄYTTÄYTYMISESTÄ TYÖPAIKALLA JA TOIMISTON YLLÄPIDOSTA:

- Osaan pyytää apua.
- Autan muita.
- Annan muille työrauhan.
- Jos kaipaen omaa työrauhaa, suljen oven ja merkitsen kalenteriin ajan, jolloin olen taas käytettävissä.
- Merkitsen kalenteriin missä olen työajallani, jos en ole toimistolla.
- Jos haluan varata tilan käyttööni toimistolta, merkitsen sen ajoissa kalenteriin kaikkien nähtäväksi, sekä myös sen, ketä muita tilaisuuteen osallistuu.
- Osaan itse keittää kahvia.
- Osaan itse tyhjentää tiskikoneen.
- Huomatessani epäkohdan jossakin asiassa, kerron siitä eteenpäin.
- Noudatan työpaikalla periaatetta asia vs. asia, ei henkilö vs. henkilö.
- Muistan kiittää muita.
- Osaan ottaa vastaan ja antaa palautetta.

Kehityskeskustelulomakkeet ja saatteet

Työntekijän kappale:

Saate kehityskeskustelulomakkeille

Ohessa on lomake kehityskeskusteluiden pitämistä varten. Lomakkeessa on erikseen ennakoon täytettävä osuus ja yhdessä keskustelun aikana täytettävä osuus. Ennen sovittua keskusteluaikaa sinun on tarkoitus täyttää ennakkolomake ja ottaa se mukaan keskusteluun, jossa sitä käydään läpi yhdessä keskustellen. Lomakkeen ensimmäiselle sivulle on kirjoitettu erilaisia työelämätaitoja, joiden merkitystä ja toteutumista voi ennakoon pohtia ja arvioida itsensä ja oman työnsä kannalta. Arviointiasteikkona on jana, jonka toisessa päässä on 1 = paljon kehitettävää, keskellä 5 = täyttää odotukset ja toisessa päässä 10 = ylittää selvästi odotukset. Tarkoituksena on merkitä rastilla janalle sen kohta, jossa kokee tällä hetkellä olevansa. Kaikkien osa-alueiden kohdalla on myös mahdollista kirjata lomakkeen oikeaan reunaan huomioita asiaan liittyen, joista on sitten tarkoitus yhdessä keskustella kehityskeskustelutilanteessa.

Toisella sivulla käsitellään työtehtävien vaatimaa osaamista samalla mallilla kuin ensimmäisen sivun työelämätaitoja. Lomakkeeseen on merkitty numeroita, ja tarkoituksena on kaavaketta täyttäessään nimetä näiden numeroiden viereen omia osaamisalueitaan ja työtehtäviään.

Kolmannella ja neljännellä sivulla on avoimia kysymyksiä, joihin liittyviä ajatuksia ja vastauksia on tarkoitus pohtia ja kirjata hieman ylös. Kysymysten aiheet liittyvät omiin vahvuuksiin ja kehityskohteisiin, varsinaiseen tehtävään työhön sekä esimiehen toimintaan. Avoimien kysymysten aiheita on tarkoitus käydä yhteisesti keskustellen läpi kehityskeskustelun aikana. Lomakkeen on tarkoitus olla keskustelun herättäjä, ja onkin toivottavaa, että sen pohjalta nousee mahdollisesti keskusteluun myös muita aiheeseen liittyviä asioita.

Keskustelun pohjalta kirjataan lisäksi erilliseen lomakkeeseen yhdessä kehitykseen liittyviä asioita. Tähän lomakkeeseen on tarkoitus nostaa käydyn keskustelun pohjalta kolme esiin noussutta kehitysaluetta, ja asettaa näille jotkin kehitystavoitteet, sekä kirjata paperille joitakin toimenpiteitä ja aikataulua näiden tavoitteiden saavuttamiseen liittyen. Tähän käytyyn keskusteluun ja lomakkeelle kirjattuihin asioihin palataan yhteisesti seuraavassa kehityskeskustelussa, ja mietitään, onko näille kirjatuille asioille mahdollisesti tapahtunut jotakin vai ei, ja miksi näin on. Esimies säilyttää alkuperäiset lomakkeet itsellään seuraavaa kehityskeskustelua varten, mutta myös sinä saat lomakkeista halutessasi kopiot.

Kehityskeskusteluun ja lomakkeisiin liittyen on kuitenkin oleellista muistaa pitää mielessä, että pelkkä lomake ei luo hyvää keskustelua, eikä sen ole tarkoituskaan. Onnistuneen kehityskeskustelun luovat sitä käyvät henkilöt, eikä minkäänlainen lomake onnistu siinä yksinään. Luokaamme siis yhdessä onnistunut ja oikeasti hyödyllinen kehityskeskustelu, joka on koko organisaation ja sen henkilöstön etujen mukainen.

Esimiehen kappale:

Saate kehityskeskustelulomakkeille

Kehityskeskustelu voi olla loistava johtamisen työväline, jolla on suora positiivinen vaikutus organisaation menestymiseen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut auttavat huomattavasti työhyvinvoinnin, työhön sitoutumisen ja työpanoksen kehittämisessä. Pahimmillaan ne voivat kuitenkin jopa vaikuttaa aivan päinvastaisella tavalla näihin kaikkiin asioihin, tai olla muuten vain täyttä ajanhukkaa. Näin ollen onkin tärkeää, että kehityskeskusteluiden pitäjillä on ymmärrys siitä, miten ja miksi kehityskeskusteluita organisaatiossa pidetään. Toisaalta kehityskeskustelu on kahdenvälinen vuorovaikutustilanne esimiehen ja työntekijän välillä, joten onnistuakseen se vaatii molempien osapuolten osalta avointa vuorovaikutusta sekä halua hyvän ja rakentavan kehityskeskustelun pitämiseen.

Oheessa on lomake kehityskeskusteluiden pitämistä varten. Lomakkeessa on erikseen ennakoon täytettävä osuus sekä yhdessä keskustelun aikana täytettävä osuus. Ennen sovittua keskusteluaikaa työntekijän on tarkoitus täyttää ennakkolomake, ja ottaa se mukaan keskusteluun, jossa sitä käydään läpi yhdessä keskustellen. Lomakkeen ensimmäiselle sivulle on kirjoitettu erilaisia työelämätaitoja, joiden merkitystä ja toteutumista työntekijä voi ennakoon pohtia ja arvioida itsensä ja oman työnsä kannalta. Arviointiasteikkona on jana, jonka toisessa päässä on 1 = paljon kehitettävää, keskellä 5 = täyttää odotukset ja toisessa päässä 10 = ylittää selvästi odotukset. Tarkoituksena on merkitä rastilla janelle sen kohta, jossa kokee sillä hetkellä olevansa. Kaikkien osa-alueiden kohdalla on myös mahdollista kirjata lomakkeen oikeaan reunaan huomioita asiaan liittyen, joista on sitten tarkoitus yhdessä keskustella kehityskeskustelutilanteessa.

Toisella sivulla käsitellään työtehtävien vaatimaa osaamista samalla mallilla kuin ensimmäisen sivun työelämätaitoja. Lomakkeeseen on merkitty numeroita, ja työntekijän on tarkoituksenaan kaavaketta täyttäessään nimetä näiden numeroiden viereen omia osaamisalueitaan ja työtehtäviään.

Kolmannella ja neljännellä sivulla on avoimia kysymyksiä, joihin liittyviä ajatuksia ja vastauksia työntekijän on tarkoitus pohtia ja kirjata hieman ylös. Kysymysten aiheet liittyvät työntekijän vahvuuksiin ja kehityskohteisiin, varsinaiseen tehtävään työhön sekä esimiehen toimintaan. Avoimien kysymysten aiheita on tarkoitus käydä yhteisesti keskustellen läpi kehityskeskustelun aikana. Lomakkeen on tarkoitus olla keskustelun herättäjä, ja onkin toivottavaa, että sen pohjalta nousee mahdollisesti keskusteluun myös muita aiheeseen liittyviä asioita. Lomaketta ei siis ole tarkoitustaan noudattaa orjallisesti, vaan sen on tarkoitus auttaa keskustelun syntymisessä.

Keskustelun pohjalta kirjataan lisäksi erilliseen lomakkeeseen yhdessä työntekijän kehitykseen liittyviä asioita. Tähän lomakkeeseen on tarkoitus nostaa käydyssä keskustelun pohjalta kolme esiin noussutta kehitysaluetta, ja asettaa näille jotkin kehitystavoitteet, sekä kirjata paperille jotakin toimenpiteitä ja aikataulua näiden tavoitteiden saavuttamiseen liittyen. Tähän käytyyn keskusteluun ja lomakkeelle kirjattuihin asioihin palataan yhteisesti seuraavassa kehityskeskustelussa, ja mietitään, onko näille kirjatuille asioille mahdollisesti tapahtunut jotakin vai ei, ja miksi näin on. Esimies säilyttää alkuperäiset lomakkeet itsellään seuraavaa kehityskeskustelua varten, mutta myös työntekijä saa lomakkeista halutessaan kopiot.

Kehityskeskusteluun ja luotuihin lomakkeisiin liittyen on kuitenkin oleellista muistaa pitää mielessä, että pelkkä lomake ei luo hyvää keskustelua, eikä sen ole tarkoituksaan. Onnistuneen kehityskeskustelun luovat sitä käyvät henkilöt, eikä minkäänlainen lomake onnistu siinä yksinään. Luokaamme siis yhdessä onnistunut ja oikeasti hyödyllinen kehityskeskustelu, joka on koko organisaation ja sen henkilöstön etujen mukainen.

Ennakkotehtävälomake:

Kehityskeskustelun ennakkotehtävä

Työntekijän nimi:

Esimiehen nimi:

Päivämäärä:

Henkilökohtainen osaamisprofiili

Mieti annettujen aihealueiden pohjalta sitä, miten itse koet nämä asiat oman työsi ja itsesi kannalta. Merkitse rasti siihen kohtaan viivaa, jossa koet olevasi tällä hetkellä. Perään voit kirjoittaa huomioita tulevaa keskustelua varten.

	Paljon kehittävää 1	Täyttää odotukset 5	Ylittää selvästi odotukset 10	Huomioita keskustelua varten
Työelämätaidot:				
Kuunteleminen	-----			
Itsensä ilmaiseminen	-----			
Läsnäolo	-----			
Oma-aloitteisuus	-----			
Vastuullisuus	-----			
Joustavuus	-----			
Kehittämishalu	-----			
Palautteen antaminen	-----			
Palautteen vastaanottaminen	-----			

Kehityskeskustelun ennakkotehtävä

Kirjoita alle tärkeimpiä työtehtäviäsi. Esimies neuvoo tarvittaessa työtehtävien määrittelyssä. Merkitse tämän jälkeen jokaisen työtehtävän perässä olevalle viivalle rastilla kohta, jossa koet olevasi tällä hetkellä. Perään voit kirjoittaa vastaukseesi liittyviä huomioita tulevaa keskustelua varten.

	Paljon kehittävää 1	Täyttää odotukset 5	Ylittää selvästi odotukset 10	Huomioita keskustelua varten
Työtehtävien vaatima osaaminen				
1:	-----			
2:	-----			
3:	-----			
4:	-----			

Kehityskeskustelun ennakotehtävä

Omat vahvuuteni ja kehityskohteeni:

1. Mitkä ovat vahvuuksiani? Miten niitä voitaisiin hyödyntää paremmin?

2. Missä minä voisin kehittyä? Miten minua siinä voitaisiin auttaa?

3. Millaisia tavoittelen seuraavien 1-2 vuoden aikana? Entä pidemmällä aikavälillä, seuraavien 3-5 vuoden aikana?

Työ itse:

4. Viihdynkö työssäni? Pidänkö työstäni?

5. Koenko työni tärkeäksi ja merkitykselliseksi? Koenko, että muut arvostavat työtäni?

Kehityskeskustelun ennakotehtävä

Esimiehen toiminta:

6. Mitä odotan esimiehelläni?

7. Mitkä ovat mielestäni esimieheni vahvuuksia?

8. Missä esimieheni voisi kehittyä?

Yhdessä täytettävä lomake:

Työntekijän nimi:

Esimiehen nimi:

Päivämäärä:

Oma kehitys (pohjautuen ennakkotehtävään ja yhteiseen keskusteluun)

Aihe	Tavoite	Millä aikataululla ja toimenpiteillä pyritään tavoitteeseen?